

Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115519308>

CA1
EA81
-S72

International
Agency

Agence canadienne de
développement international

Government
Publications

139

CIDA's SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 2001-2003 AN AGENDA FOR CHANGE



CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003

An Agenda for Change

*"A vision without action is just a dream;
an action without vision just passes time;
a vision with an action changes the world."*

—Nelson Mandela

February 2001

Produced by the Canadian International Development Agency (CIDA)

For more information about CIDA's programs, activities, and operations,
please visit our Internet site at **www.acdi-cida.gc.ca**.

You can also contact us at:

Public Inquiries
Communications Branch
CIDA
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
K1A 0G4

Tel : 1-800-230-6349

(819) 997-5006

Telecommunications Device for the Hearing and
Speech Impaired: (819) 953-5023

Fax: (819) 953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

February 2001

© Minister of Public Works and Government Services Canada, 2001

Catalogue No. E94-306/2001

ISBN 0-662-65471-4

Printed in Canada



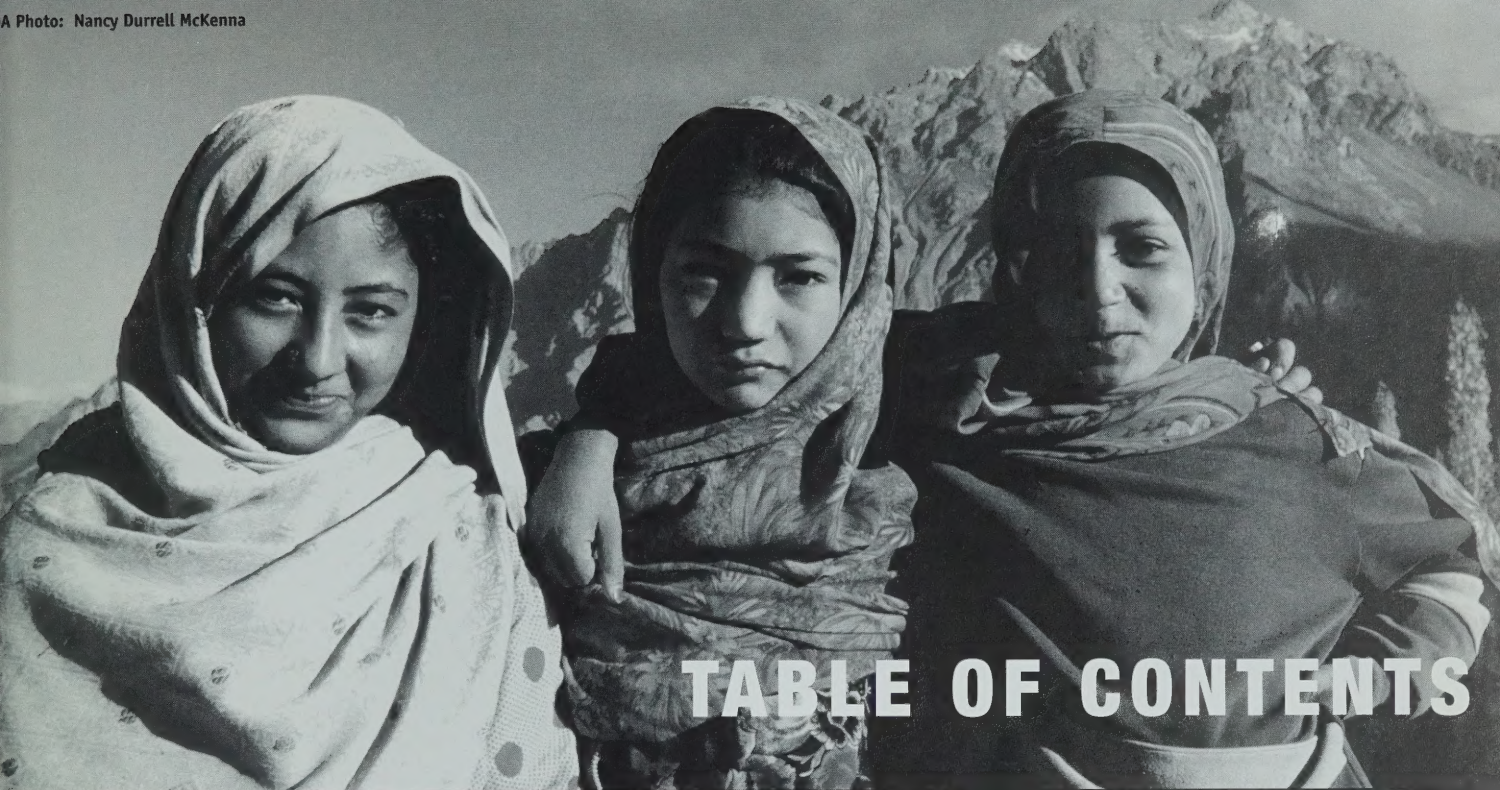


TABLE OF CONTENTS

Minister's message	v
President's message	vii
Executive summary	ix
Introduction	1
CIDA's mandate and policy framework	2
The foreign-policy context	2
International assistance: Mandate and priorities	2
International development cooperation: Diverse, complex, and connected challenges	4
Change for the better	4
But the benefits have been shared unevenly and poverty remains	4
Significant learning has taken place	6
Effective development programming approaches	7
Facing the challenge	9
CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change	10
The goals of CIDA's Strategy	10
Objectives, strategies, actions, and results	11
Monitoring and reporting on our progress	29
Conclusion	30
Appendix 1: Framework for CIDA's Sustainable Development Strategy	31
Appendix 2: Desired key results and indicators	33
Appendix 3: Stakeholder forum	37
Appendix 4: Agency profile	41



Minister's message



As Minister for International Cooperation, I am pleased to introduce the 2001-2003 Sustainable Development Strategy for the Canadian International Development Agency (CIDA).

As the Minister of the government organization responsible for delivering most of Canada's official development assistance (ODA), and for our official assistance to countries in transition, I am committed to having CIDA lead by example in its promotion of poverty reduction and sustainable development.

Over the past 50 years, there has been tremendous change in the developing world. Overall, this change has been for the better, and Canadians can be proud of their contribution to it, both through individual involvement and through Canadian organizations like CIDA and its partners.

This half-century of experience has resulted in a broad consensus—unprecedented in the history of development cooperation—on what makes development effective. The consensus embraces a comprehensive approach to sustainable development that recognizes its economic, social, political, environmental, and cultural dimensions. A key element in this consensus is the recognition that developing countries must drive their own development.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change builds on this greater understanding of what makes development work and our own processes of change in CIDA, which look forward to new approaches in development programming and which will lead to greater impact and effectiveness.

Canada's foreign policy objectives reflect our potential to influence global change and to benefit from the opportunities offered by this change. International assistance is an investment in prosperity and employment and contributes to global security. Just as importantly, it is one of the clearest expressions of Canadian values and culture—of our desire to help the less fortunate and our strong sense of social justice. Development cooperation is so much more than a helping hand to our global neighbours. It is a dynamic reflection of the deeply intertwined and constantly evolving forces operating among nations and their peoples, and of Canada's role as a responsible member of the world family.

In September 2000, I announced *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action*. The Framework provides for increased resources devoted to health and nutrition, basic education, HIV/AIDS,

and child protection, with gender equality as an integral part of all these priority areas. These will strengthen CIDA's efforts in our basic human needs priority, and will contribute to Canada's human-rights and human-security agenda.

The Framework for Action is an integral part of CIDA's Sustainable Development Strategy, committing the Agency to an aggressive five-year investment plan for the four priority areas. I believe CIDA's Strategy will make Canada's development cooperation program even more effective in building a better quality of life for some of the poorest and most marginalized people in the world.

A handwritten signature in black ink, reading "Maria Minna". The script is fluid and cursive, with the first letters of "Maria" and "Minna" being capitalized and prominent.

Maria Minna
Minister for International Cooperation

President's message



Sustainable development is at the core of CIDA's mandate. *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* focusses on supporting sustainable development in developing countries and those in transition in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.

Our Sustainable Development Strategy is important—it is an expression of what lies at the heart of our work in development cooperation. Like its predecessor in 1997, this strategy is firmly rooted in Canadian values such as respect for human rights and gender equality. It has been developed within a context which recognizes that Canadian domestic interests are also served by measures that address our global interdependence.

Our Strategy for 2001-2003 focusses on two main thrusts for CIDA. The first emphasizes strengthened integration and coordination of CIDA's development programming with its sustainable development policy framework. In this respect, the Strategy provides a blueprint for linking and supporting our various initiatives for change, as well as building strong partnerships and improving internal processes and capacities. It will guide our program development and implementation, and our participation in international policy discussion. The Strategy is designed to bolster our efforts in support of the sustainable-development activities in our partner countries, in cooperation with our Canadian partners.

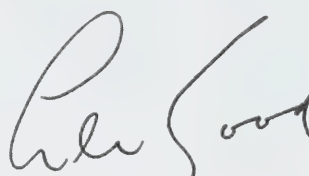
The Strategy's second main thrust aims to establish and ensure the fostering of a regime of continuous learning within the Agency that is based on innovative methods of knowledge-sharing and management. Within the context of both of these principal themes, the Strategy recognizes the importance of achieving our goals through close cooperation and progressive partnerships with both Canadian and international organizations, with developing countries and the governments of countries in transition, as well as with civil society and the private sector, while learning and developing with them.

The Strategy integrates the Agency's major planning initiatives into an overview of CIDA's operational priorities, the management challenges it faces, and further work that needs to be done over the next three years. It serves also as an important foundation for CIDA's future focus and direction that will be articulated through our long-term review. The long-term review will address some important questions related to how CIDA can strengthen the development effectiveness of its policy and program interventions. It will examine both the requirements for more effective development cooperation, as well as

the means for more efficient program support and delivery. The review will guide our actions and influence our decision-making by identifying the key policy, program, and institutional changes CIDA must address to meet evolving development challenges in the new century.

CIDA is working to deliver the kind of international sustainable development cooperation that will be effective and equitable in the 21st century. These initiatives will position Canada as a world leader in addressing the key global challenges of poverty reduction and sustainable development.

Please visit CIDA's Web site at www.acdi-cida.gc.ca for more information concerning *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Len Good', with a stylized, cursive script.

Len Good
President
Canadian International Development Agency

Executive summary

CIDA's *raison d'être* is sustainable development. The Agency's development programs and projects, as well as its participation in multilateral initiatives, all aim to improve sustainably the quality of life for women and men, girls and boys, in the developing countries of Asia, Africa and the Middle East, and Latin America and the Caribbean, as well as in the countries in transition (CITs) of Central and Eastern Europe (CEE).

Canada enters the 21st century keenly aware of the pace of change—much of it shaped by globalization, but also by the need to address issues of poverty and inequity—in nearly every part of the world. Much of the change has been for the better, as globalization has helped to expand opportunities for millions of people around the world. All the main indicators of human well-being—life expectancy, child health, and education—show marked improvement, and there is good reason to believe that this progress will continue over the next decade. Most of this progress has been achieved through the efforts of developing countries and CITs themselves.

At the same time, the benefits of globalization have been shared unevenly, and many substantial challenges remain. Poverty is a persistent and daunting challenge. The widening gap between rich and poor, the abuse of human rights, and severe environmental degradation threaten to undermine progress. The development situation in Africa remains the most challenging, with slow economic growth, brutal conflict, and HIV/AIDS. Despite rapid growth in several Asian countries, Asia continues to house half of the world's poor. Latin America and the Caribbean have seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, but it has not been growth with equity. The picture is also mixed in the countries of the former Soviet bloc, where some have made good progress in the shift to more democratic forms of government and the transition to market

economies, while others remain flashpoints for conflict.

In responding to these complex and diverse challenges, CIDA's fundamental mandate set out in *Canada in the World* remains relevant. It is a mandate with firm roots in Canadians' values of social justice and of helping those who are poor, set in a context which recognizes that Canadian interests are also served by measures that serve our global interdependence. In *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, we build on this strong foundation.

At the same time, CIDA's programs and policies must continue to evolve to reflect knowledge, accumulated over the last half-century, on how to deliver development assistance more effectively. The challenges posed by globalization and the need to reduce poverty point clearly to the need for more effective international cooperation.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change demonstrates the process of change and renewal which we have undertaken—our objectives and the priorities we believe we need to address, as a development agency, to most effectively meet the evolving development challenges in the 21st century. Our Strategy draws on the skills and expertise of many development partners—in Canada, within the international community, and in the developing countries and CITs themselves.

The Strategy has two development policy and program goals, and one management goal:

- to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world;

- to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships; and
- to apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.

These goals are addressed through a number of policy and program objectives:

- to reinforce CIDA's capacity to contribute to sustainable development in developing countries and CITs;
- to improve programming for poverty reduction;
- to engage developing countries and CITs in global sustainable development challenges;
- to strengthen CIDA's and our partners' policy influence;
- to establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based organization; and

- to strengthen Canadians' engagement and support for international assistance.

The following objectives focus on management systems and structures:

- to strengthen strategic planning and integrated decision-making;
- to strengthen accountability and management services in support of CIDA's sustainable development mandate; and
- to strengthen management processes to ensure continued compliance with relevant environmental legislation.

These objectives are elaborated through a set of strategies and priority actions designed to achieve the short-term intermediate results and long-term strategic results presented in our Strategy. The text of the Strategy and the accompanying appendices describe these strategies, actions, and results, which will be used to monitor and report on our progress in achieving them.



CIDA's Strategy reflects continuing discussions with a wide range of development partners on a number of development issues, as well as views expressed during our consultation specifically addressing *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*. The Strategy was developed by an Agency-wide task force expressly formed for this purpose, and was approved by CIDA's Executive Committee. Task force members contributed thoughtful reflection, insight, and critical analysis to the Strategy's development, as well as energy, enthusiasm, and a profound commitment to developing and implementing a useful and value-added Strategy.

The Agency is committed to working with its Canadian, international, and developing-country and CIT partners in implementing, assessing, and updating, as necessary, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, to more effectively deliver Canada's development cooperation program.



CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003

Goals	Objectives	Strategies
<p>To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.</p> <p>To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.</p> <p>To apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys. 2. To pursue improved programming approaches to poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation. 3. To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security. 4. To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges: a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security. 5. To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization, in Canada and internationally. 6. To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development cooperation program. 7. To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making. 8. To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate. 9. To strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conduct a long-term review, within the parameters of CIDA's existing mandate, of the key policy, program, and institutional changes which the Agency must address to meet evolving development challenges in the 21st century. 2.1 Translate the vision and principles outlined in <i>CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action</i> into an effective program for CIDA action. 2.2 Strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects in developing countries and CITs (in the context of the CEE mandate) to build their capacity to address poverty and inequity in an environmentally sustainable manner. 3.1 Forge sound, productive partnerships with developing-country and CIT partners. 3.2 Strengthen the capacity of developing countries and CITs to negotiate and implement multilateral trade, human rights, and environmental agreements. 4.1 Strengthen Agency policy and analytical capability so that CIDA, with its partners, can play an effective, informed, and credible role in international policy discussions addressing key global challenges. 4.2 Promote informed positions on key development issues with developing-country and CIT partners, other donors, multilateral organizations and institutions, other government departments, and Canadian stakeholders. 5. Improve the creation, sharing, and application of knowledge within CIDA and between CIDA and its partners. 6. Establish a long-term approach to influencing the opinions and attitudes of Canadians pertaining to development by taking advantage of new opportunities arising from CIDA's expanding mandate and Canada's evolving role on the world stage. 7. Ensure a more coherent and explicit integrated strategic planning and resource allocation process throughout the Agency. 8.1 Incorporate a continual improvement management system approach throughout the Agency: "PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE." 8.2 Effectively align management and corporate services (human resources, finance, information management and technology, contracting management) to mandate this achievement. 9.1 Ensure Agency adherence to the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> (CEAA). 9.2 Strengthen Agency-wide commitment to stewardship and conservation.

Introduction

CIDA's mandate, as the lead organization responsible for Canadian international development cooperation, is sustainable development. In 1997, CIDA's first strategy, *Our Commitment to Sustainable Development*, articulated CIDA's vision for self-sustaining development and committed us to enhancing: our ability to acquire, share, and use knowledge; our working relationships with our partners; our ability to learn from experience; our partners' and our own skills; the coherence of our policies and programs; coordination among donor initiatives; and our ability to demonstrate results.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change builds on this legacy. In response to the complex and diverse challenges of globalization, the Strategy also begins to address those changes to our development cooperation program that will enable us to meet most effectively the realities of an increasingly interdependent world.

"Sustainable development does not define a particular path for development, but focusses on what would enhance the quality of life. It requires the capacity to adapt to constantly changing conditions, as well as the flexibility to work with uncertainty, and with differences in local conditions and in public expectations shaped by culture, values and experience. Above all, it is participatory, ensuring that local communities and individuals have substantive input into designing and implementing development programs and projects. Only when local people have a sense of ownership and personal investment in their own development will they have a stake in ensuring its long-term sustainability."

*Our Commitment to Sustainable
Development, 1997*

The Strategy shows that our understanding of sustainable development will continue to evolve—our approach to sustainable development is dynamic, and our Strategy, as a living document, reflects this dynamism. Reflecting the centrality of sustainable development in all of CIDA's work, we will be integrating the Strategy into our business cycle. Our Strategy will become the strategic and unifying business plan for the Agency. It is our key means to better align our work with our mandate, as it sets out our short- to medium-term objectives and the results we hope to obtain.

The Strategy is also intended as a platform for review and thoughtful change—it can be refined in response to changing conditions and increasing knowledge. Thus, our Strategy gives us our three-year strategic framework, but we will revisit and revise its actions annually, as experience warrants.

Finally, CIDA's Strategy 2001-2003 sets the foundation for addressing the longer term changes of evolving development challenges in the 21st century.



CIDA's mandate and policy framework

The foreign-policy context

The Government's foreign policy statement, *Canada in the World*, was tabled in Parliament in February 1995, following a foreign-policy review which involved extensive public consultations. It reflects Canada's potential to influence global change and to benefit from the opportunities offered by this change.

Canada in the World treats foreign policy as an integrated whole, in which international assistance—like trade and diplomacy—is seen as part of a larger policy which seeks to achieve three broad, overarching objectives. International assistance:

- is an investment in **prosperity and employment**. In the long run, international assistance promotes social and economic growth in developing countries and countries in transition (CITs), which contributes to a stronger global economy in which Canadians and other peoples can grow and prosper. It connects the Canadian economy to some of the world's fastest growing markets—the markets of the developing world—and to the transitional economies of Central and Eastern Europe;
- contributes to **global security**, and Canada's long-term security, by tackling many key threats to human security, such as the abuse of human rights, disease, environmental degradation, population growth, and the widening gap between rich and poor. It also supports initiatives aimed at preventing conflict or restoring peace in war-torn societies;
- is one of the clearest international expressions of **Canadian values and culture**—of Canadians' desire to help the less fortunate and of their strong sense of social justice, democratic governance, and participatory govern-

ment. It is also an effective means of sharing these values with the rest of the world, for example, through CIDA's support for human rights and gender equality. CIDA's support for La Francophonie and the Commonwealth is an expression of Canada's bicultural nature, and the Agency's programming in a very wide range of countries reflects the increasingly multicultural nature of Canadian society.

Finally, international assistance is a source of national pride and a force for national unity. Through the development cooperation program, Canadians reaffirm and reinforce the beliefs they have in common as a society which help bind them together.

International assistance: Mandate and priorities

Canada in the World sets out a clear **mandate** for official development assistance (ODA), and offers a focus by establishing six priorities to guide ODA programming:

The purpose of Canada's official development assistance is to support sustainable development in developing countries, in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.

Sustainable development has been at the core of CIDA's work for a number of years. The Agency has worked to address the challenges raised by the report of the Brundtland Commission, including the need to support continued growth in developing countries in ways which are more equitable and ecologically sustainable. CIDA has incorporated sustainable development into its policies, based on its substantial experience with integrating the economic, social, political, environmental, and cultural aspects of development.

Based on its sustainable development mandate, CIDA developed a poverty-reduction strategy which commits the Agency to making poverty reduction a key element of each of its six ODA program priorities:

- **basic human needs**, to meet the needs of people living in poverty in primary health care, basic education, family planning, nutrition, water and sanitation, and shelter, as well as to respond to emergencies with humanitarian assistance—*Canada in the World* commits the Government to providing 25 percent of its ODA to basic human needs;
- **gender equality**, to support the achievement of equality between women and men to ensure sustainable development;
- **infrastructure services**, to help developing countries deliver environmentally sound infrastructure services—for example, rural electricity and communications—with an emphasis on poorer groups and on building capacity;
- **human rights, democracy, and good governance**, to increase respect for human rights, including children's rights, to support democracy and responsible government, and to strengthen civil society;
- **private-sector development**, to promote sustained and equitable economic growth by supporting private-sector development in developing countries and organizations which are working in micro-enterprise and small-business development to promote income generation; and
- **environment**, to help developing countries protect their environment and contribute to addressing global and regional environmental issues.



CIDA's mandate also includes working with the countries in transition (CITs) of Central and Eastern Europe (CEE):

To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe and the newly independent states by building mutually beneficial partnerships.

Programming in CEE has the following four priorities:

- to assist in the **transition to market-based economies**;
- to encourage **good governance, democracy, political pluralism, the rule of law, and adherence to international norms and standards**;
- to facilitate **Canadian trade and investment links with the region**; and
- to assist international efforts to **reduce threats** to international and Canadian **security**.

International development cooperation: Diverse, complex, and connected challenges

Change for the better

Over the past 50 years, there has been tremendous change in the developing world—much of it shaped by globalization. Overall, this change has been for the better. The developing world as a whole enjoys far higher standards of living today than it did a half-century ago. For example:

- life expectancy has jumped from 46 years to 63 years;
- infant mortality has dropped from nearly 150 per 1,000 births to under 60;
- the population with access to safe water rose from 41 percent in 1975 to nearly 70 percent in 1996;
- adult literacy jumped by 50 percent in the last two decades, and primary school enrolments are now at very high levels; and
- birth rates have dropped dramatically in almost every country (from over 6 births per woman in the 1950s to 3.6 births, and still dropping).

A number of developing countries have also made significant progress on the economic front. Some now produce consumer goods that rival those of the industrial world. Overall, per-capita gross domestic product (GDP) in developing countries nearly tripled between 1960 and 1993 (from \$330 in the 1960s to \$823 in 1993). Developing countries also now account for about 25 percent of world merchandise trade.

This economic progress has been accompanied by a dramatic surge in private capital flows to developing countries, although these flows have been concentrated in just a few. In the 1970s and 1980s, official finance comprised half of all capital going to developing countries. By 1996, this share had fallen to one-quarter, with private flows reaching \$250 billion.

There has also been a strong trend towards democratization in the developing world and in Central and Eastern Europe. The fall of communism has led to greater political openness in the former Soviet bloc. The Americas have also seen substantial democratization, with the transition from longstanding dictatorships in the Southern Cone and the gradual emergence from conflict and repression in Central America. There has also been progress in some African countries—most notably in South Africa, with the demise of apartheid—but democracy remains fragile on the continent.

Overall, then, globalization has helped to expand opportunities for millions of people around the world. Some countries that were once poor have become wealthy, and are able to offer their citizens far better standards of living than was the case just 30 years ago. More people live under democracy than ever before, and it is increasingly difficult for repressive regimes to abuse their populations at will, in silence, and without the risk of international sanction. The past 50 years have also seen the establishment of the institutions and rules that will be required for effective global governance in the century ahead.

But the benefits have been shared unevenly and poverty remains

At the same time, the benefits of globalization have been shared unevenly across the developing world, and many substantial challenges remain. Poverty is an ongoing and daunting challenge, particularly for women and girls, due to persistent gender inequalities. Children are often particularly disadvantaged. Although the proportion of people living in poverty is shrinking, population growth in poor countries means the actual number of poor people is rising. Overall, about 1.5 billion people now live in absolute

poverty—on less than US\$1 a day—up from 1.2 billion in 1987. By 2015, that number may reach 1.9 billion. The gap between rich and poor has also grown. Today, the richest fifth of the world's population receives 85 percent of total world income. The poorest fifth receives just 1.4 percent of this total.

This gap between rich and poor is also being mirrored in the new information economy. A digital divide is emerging between North and South. Industrialized economies are moving toward greater dependence on increasingly sophisticated information technologies. Yet, more than half of humanity has never used a telephone, and there are more telephones on the island of Montréal than in all of Bangladesh. Debt burden also continue to pose significant obstacles for the poorest countries, and access to private capital flows is limited to a few developing states.

The development situation in Africa remains the most challenging. Many African countries, especially in sub-Saharan Africa, have been burdened with slow economic growth and, in many cases, brutal conflict. HIV/AIDS is having a growing impact on the continent; by 1997, it had resulted in a decline in life expectancy in some countries to pre-1980 levels. In Africa, progress towards resolving these and other challenges is hindered by inadequate capacity, particularly within government, to foster sustainable development.

Many other challenges face other parts of the developing world. Despite rapid growth in several Asian countries, Asia continues to house half of the world's poor women and men. Even its more advanced economies remain vulnerable to economic setbacks, as evidenced in the recent financial crisis. Latin America and the Caribbean have seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, but it has not been growth with



The development principles underlying the international development goals

The following principles are set out in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) document called *Shaping the 21st Century*:

- **Effective partnerships** between partner countries and external partners, through which development programs are delivered, and which clearly reflect partners' shared objectives and respective contributions.
- **Local ownership**, which means that development strategies must be developed by partner countries and reflect their priorities, rather than the priorities of donors. This implies a strong focus, where needed, on strengthening the capacity of developing countries and CTTs to plan and manage their own development. Local ownership is seen both as a way to ensure that donor efforts do respond to local priorities, and that programs or initiatives supported through development cooperation programs will be sustainable over time, particularly once donor investments wind down.
- **Improved donor coordination** with partner countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation, although external partners also have a strong role to play in ensuring their development programs work in complementary fashions. In cases where capacity is weak, donors—bilateral and multilateral—continue to encourage the use of regular fora for coordination and to ensure local participation.
- **A results-based approach** with improved monitoring and evaluation of development programs.
- **Greater coherence** in those "non-aid" policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world; for example, policies on trade, investment, and technology transfer.

equity, and enormous disparities in wealth could undermine the prospects for sustainable growth and continued democratization. Many of the small countries of the Caribbean remain very vulnerable to major global trends, such as the loss of trade preferences, climate change, and international crime, with the potential to undermine democratic governments and increase poverty levels.

The picture is also mixed in the countries of the former Soviet bloc. Some have made good progress in shifting to more democratic forms of government and in the transition to market economies. At the same time, the former Yugoslavia remains a flashpoint for conflict, and trends in Russia point to precipitously declining standards of living and an overall reduction in population.

While the extent of these challenges should not be underestimated, it is also important to bear in mind that the main story for the developing world over the past half-century has been one of progress. Many of the main indicators of human well-being—life expectancy, child health, and education—show improvement, although others, like maternal mortality, do not. There is good reason to think that progress will continue over the next decade. It is worth noting that most of this progress has been achieved through the efforts of developing countries themselves.

Significant learning has taken place

One factor weighing in favour of continuing progress is the significant learning process that has taken place in development thinking and practice. Early development planners had little experience or research to go on, and their efforts were influenced by the inappropriate example of European reconstruction. Today, development agencies have more than 50 years of experience to draw on, and a significant body of research concerning what makes development cooper-

ation effective. Over the past decade, these lessons—accumulated, tested, and adapted—have been drawn together into a comprehensive model of development.

While experience suggests our understanding of development will continue to grow, that there will always be new lessons to learn, and that development remains a long-term process, the comprehensive development model now being explored by donor and recipient countries is grounded in a much more substantial body of evidence than was available to development planners even a decade ago. There is thus good reason to think that it offers developing countries and CITs, and their partners in the developed world, approaches to development that hold out heightened potential for support.

Views are converging on the most effective approaches to development programming, and a

consensus was reached on a set of targets for international development and the principles for effective programming. This consensus is set out most clearly in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) document called *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation*, a 1996 document which has been endorsed by the G-7, the United Nations (UN), the World Bank, and the International Monetary Fund (IMF).

Effective development programming approaches

This consensus is supported by a growing convergence of views on the most effective programming approaches for development cooperation. These new approaches are based on a more holistic view of development, which stands in contrast to earlier models that tended to focus on narrower aid strategies:

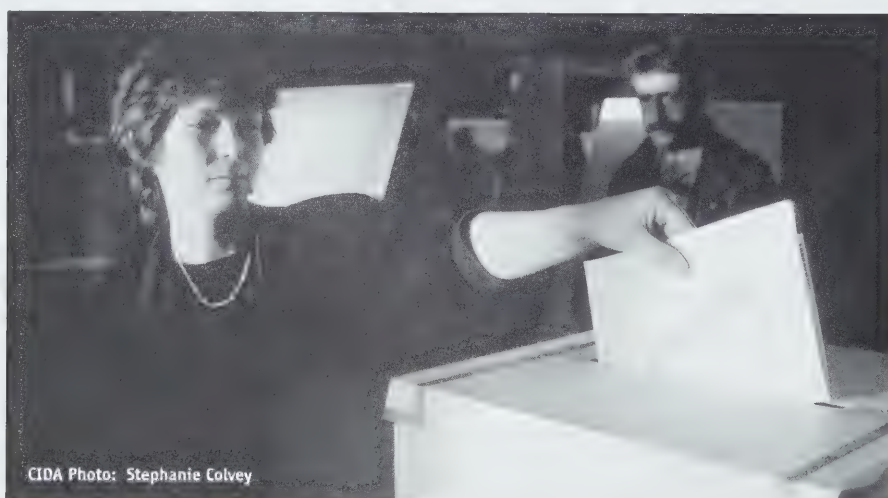
- **Striking a balance.** A balance must be struck between working at both the macro- and micro-levels. This means, for example, looking at current account balances and trade policies—the macro—while also investing in social services and safety nets—the micro. This has influenced the work of institutions that have traditionally been known for their preoccupation with macro-policies alone. In the case of the IMF, this has meant working not only at the level of policy reform, but looking as well at measures to reduce poverty and ease the burden of adjustment on the poor. This approach is embodied in the approach to poverty reduction set out in the World Bank's *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*, which notes that societies that discriminate based on gender pay the price with more poverty, slower growth, and a lower quality of life.

The international development goals

The targets that make up one element of this consensus are known as the international development goals, which are set out in *Shaping the 21st Century*. They are:

- a reduction by half in the proportion of people living in extreme poverty between 1990 and 2015;
- universal primary education in all countries by 2015;
- demonstrated progress towards gender equality by eliminating gender disparity in primary and secondary education by 2005;
- a reduction by two-thirds in the mortality rates for infants and children under 5, and a reduction by three-fourths in maternal mortality by 2015;
- access through the primary health-care system to reproductive health services for all individuals of appropriate ages by 2015; and
- the implementation of national strategies for sustainable development by 2005.

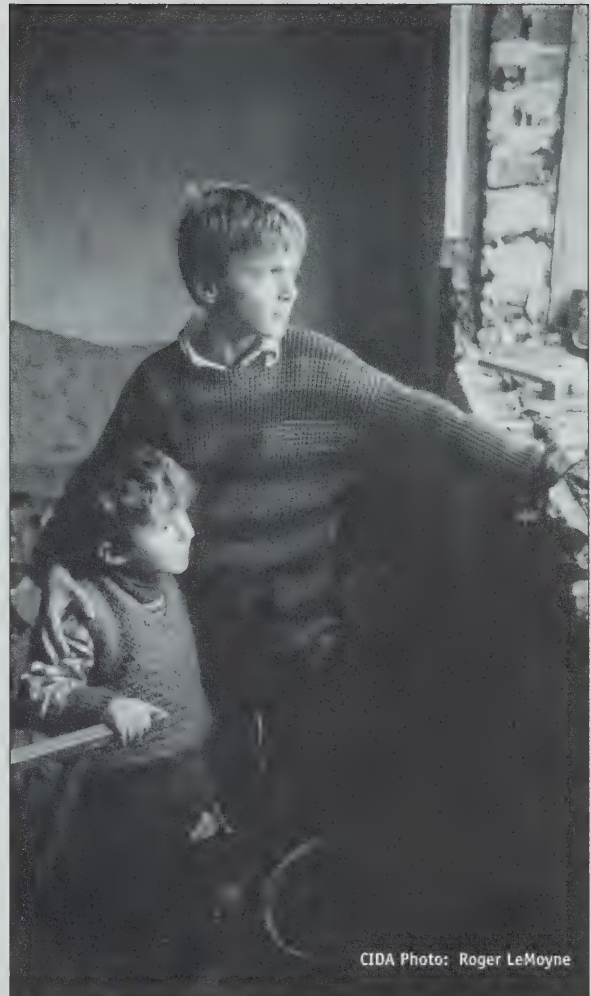
- **Timing.** Timing is critical, particularly when change is being fostered in both the political and economic realms. For example, capital account liberalization should not be undertaken in the absence of sound systems for financial regulation. In the political arena, this means that democratization means more than holding elections; it also requires developing the conditions for democracy, such as building the capacity of civil society, the development of rule of law, and respect for human rights.
- **Broad-based approaches.** The comprehensive model recognizes the importance of taking full account of the economic, social, political, environmental, and cultural dimensions of development. This means looking at the economic and physical infrastructure of a country, its social infrastructure—e.g., health, education, social safety nets—and the institutional infrastructure—public service, legal systems, regulatory bodies—using gender analysis.
- **Human rights, democracy, and good governance.** The broad setting for development must be sound. Governance is particularly important; that is, the way a country is governed and the soundness of its laws, regulations, and institutions have a profound effect on development success and the effectiveness of development cooperation investments. The importance of governance to aid success has been demonstrated most compellingly in the World Bank's 1998 research report, *Assessing Aid*, which showed that good governance and a sound policy environment were the most important determinants of aid effectiveness and development progress.
- **Engaging civil society.** This comprehensive model also recognizes the importance of engaging civil society in all aspects of development. One of the clearest lessons of development experience is that participation must be an integral feature of the selection, design, and implementation of development interventions. A healthy civil society helps make informed participation possible, particularly at the local levels. It is also an important element in supporting democratization and improved governance in developing countries, and in those countries in Central and Eastern Europe that are emerging from decades of statism and central planning.



Facing the challenge

For more than three decades, CIDA has pursued a development mandate in countries in Africa and the Middle East, Latin America and the Caribbean, and Asia. More recently, in 1995, it also assumed responsibility for international assistance programs in the countries of the former Soviet bloc—the countries in transition. Over this 30-year period, CIDA established a reputation for excellence in a number of areas, and was viewed by other donor organizations as one of the more innovative development cooperation agencies. It has been recognized for its leadership on gender equality in development, and for involving non-governmental organizations, institutions, and the private sector in its programming. CIDA was also an early advocate of incorporating environmental dimensions in development programming, and some of its work on environment and development in Southeast Asia in the 1980s and 1990s was seen as state-of-the-art environmental programming and was emulated by other donor agencies.

Today, CIDA is undertaking a process of change and renewal that builds on these strengths, and looks forward to new approaches to development programming that offer the hope of increased impact and effectiveness. As a first step, CIDA released *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* in September 2000. This Framework focusses a much greater share of the Agency's resources on four areas fundamental to development progress: health and nutrition, basic education, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality as an integral part of all these priority areas. This is an important step in focussing CIDA's efforts on those basic areas of human need where development investments often have the most far-reaching impacts.



CIDA Photo: Roger LeMoyne

CIDA has also initiated a complementary longer term review which explores new approaches that offer ways to increase the effectiveness of Canada's development cooperation program, and ensure its continuing relevance in a world driven by increasing globalization.

Finally, the Agency has developed *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change reflects the emerging consensus on the targets for international development and their underlying principles, as well as the approaches for effective development programming. The Strategy demonstrates the process of change and renewal which we have undertaken—the objectives and priority actions in support of these objectives that we believe we need to address, as a development agency, to most effectively meet the evolving development challenges in the 21st century. We have found that developing our Strategy provided us with a unique opportunity to bring together the various change processes we have in play, in order to have a greater coherence between our mandate and all of our activities. Our Strategy draws on the skills and expertise of many development partners—in Canada within the international community, and in the developing countries and CITs themselves.

The Strategy shows that our understanding of sustainable development will continue to evolve—our approach to sustainable development is dynamic, and our Strategy, as a living document, reflects this dynamism. Reflecting the centrality of sustainable development in all of CIDA's work, we will be integrating the Strategy into our business cycle. *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* will become the Agency's strategic business plan, against which we will report on our progress to Parliament through our annual Departmental Performance Report. In this way, the Strategy gives us our three-year strategic framework, but we will revisit and revise its actions annually, as experience warrants. The Strategy is our key means to better align our work with our mandate—it sets out our short- to medium-term objectives and the results we hope to obtain, and it allows us to identify the coherence gaps that reduce our effectiveness in achieving

our objectives. It sets the framework for allocating our resources, and for our accountability through Parliament to Canadians.

Finally, the Strategy provides a framework within which to integrate the results of our long-term review. These results will nourish the next edition of CIDA's Sustainable Development Strategy in 2003, and will identify new approaches to development programming that will further increase its impact and effectiveness.

The goals of CIDA's Strategy

CIDA's mandate, as the lead government organization responsible for Canadian development cooperation, is sustainable development. Precisely because it is our mandate, we chose it and its articulation for countries in transition (CITs) as our two long-term policy and program goals for *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*. In addition, we chose a third long-term goal specifically related to the Agency's management systems and structures. (Please refer to Appendix 1, "Framework for CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003," for a comprehensive overview of our Strategy.)

The two long-term development **policy and program** goals for the Strategy are:

- **to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world; and**
- **to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.**

We chose the following as our long-term goal for **management systems and structures**:

- to apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.

These three long-term goals are supported by objectives, strategies, actions, and results, as described in the following sections. Our six policy and program objectives reflect the specific areas in which we believe our development capacity must be strengthened to more effectively achieve our development goals, and for CIDA to remain credible with partner countries, other development agencies, and the Canadian public. Our three management objectives demonstrate our desire to continually improve our performance through new ideas, knowledge, and insights.

Objectives, strategies, actions, and results

Objective 1: To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and CITs that strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.

Our Strategy earlier presented the diverse, complex, and connected challenges CIDA faces as an international development agency coming into the 21st century. We wish to draw on the lessons of 50 years of development cooperation and the knowledge CIDA has built up over the past 30 years, and take the opportunity to reorient our development cooperation program in ways that will allow us to deliver international assistance more effectively. This includes building on existing approaches proven to be effective, and adopting new approaches that promise increased development effectiveness.

Capacity development for sustainable development

CIDA initiatives are more sustainable when we focus our development cooperation efforts on working with our partner countries to strengthen their own capacities to:

- develop a sound policy framework which encourages stable, growing economies with full scope for a vigorous private sector and an adequate fiscal base;
- invest in social development, especially education, primary health care, and population activities;
- enhance the participation of civil society, and notably women, in economic and political life, and work to reduce social inequalities;
- strengthen good governance and public management, democratic accountability, the protection of human rights, and the rule of law;
- promote sustainable environmental practices; and
- address root causes of potential conflict, limiting military expenditure and targeting reconstruction and peacebuilding efforts toward longer term reconciliation and development.

CIDA has a strong reputation for delivering development cooperation programs in countries throughout the world, and it has been a leader in key areas of development programming—for example, in gender equality and civil-society engagement.

Our fundamental mandate set out in *Canada in the World* remains relevant. It is a mandate with firm roots in Canadians' values, set in a context which recognizes that Canadian interests are also served by measures that address our global interdependence. We will continue to build on this strong and respected foundation.

At the same time, CIDA's programs and policies must continue to evolve to reflect knowledge, accumulated over the last half-century, on how to

deliver aid more effectively. As well, the challenges posed by globalization point clearly to the need for more effective international cooperation and a more focussed sense of Canada's role and interests in the world.

Strategies

- To conduct a long-term review within the parameters of CIDA's existing mandate, in consultation with Canadian partners and stakeholders, of the key policy, program, and institutional changes which the Agency must address to meet evolving development challenges in the 21st century.

Key actions

- Implement the results of CIDA's long-term review, called *Towards a Long-Term Strategy for Canada's International Assistance Program: A Framework for Consultation*.
- Update *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* in light of the conclusions of the long-term review.
- With partners, continue to design, implement, and improve results-based development programs and projects in support of CIDA's international assistance priorities for developing countries and CITs.
- With Canadian partners, define the new and innovative partnership arrangements which will best support the implementation of the conclusions of the long-term review.
- With partners, pilot and replicate innovative, integrative, analytical tools and frameworks throughout CIDA's programs to better translate broad sustainable development concepts into planning and decision-making at the program and project levels.



- Determine realistic and demonstrable CIDA contributions toward meeting the international development goals.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- The economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys, to meet adequate standards of human well-being are strengthened.

Near-term intermediate (three years)

- CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and CITs is reinforced.

Objective 2: To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental need to reduce poverty and inequity.

For many—though not all—developing countries, reducing poverty is the overriding concern of

government. Even in countries where government commitment to poverty reduction is weak, the forces within society working for change—for example, civil society—are likely to focus their efforts on improving the lot of the poor.

Long-term sectoral impact at the country-program level

Substantial and lasting poverty reduction requires systemic change that demands not only well-designed programs but also consistent and sustained commitment and adequate funding. CIDA has been working in Bangladesh since 1975. Twenty-five years have shown the fruits of our long-term commitment and investment, as strong and sustainable development results are being achieved.

The **results we expected** when we entered into partnership with Bangladesh included improved access for the poor to health, education, shelter, food/nutrition, and water; improved institutional capacity for sustainable human development; and the ability of vulnerable groups to increase their productive activities.

The **results we've achieved:** Working closely with our partner, we see that our long-term involvement in the provision of basic human needs in Bangladesh continues to bear fruit at the policy, organizational, and individual levels. Twenty-five years of investment and involvement in health policy and health-sector reform by CIDA, in concert with other donors, has resulted in Bangladesh being ranked 88th out of 191 countries in terms of health-system performance. This is far above Bangladesh's economic ranking, and is undoubtedly due to the concerted efforts of Bangladesh and its donors. Advances in school enrolment and educational attainment are being achieved by the CIDA-

supported Non-Formal Education Project, as more children, especially girls, move into the formal education system. CIDA-supported micro-finance programs have not only increased incomes for large numbers of poor people, but **have** also moved the sector towards greater **overall** sustainability and have enhanced the life skills and social standing of borrowers.

The Rural Maintenance Program works with women too poor to be reached by conventional means and, through a five-year program, increases their income-earning opportunities, integration, and social and political status in their communities.

A project with the Unitarian Service Committee of Canada (USC), which works with the poorest of the poor on 'social immunization,' has significantly reduced divorce, abandonment, and family violence. The project is now being replicated by 22 other non-governmental organizations (NGOs), without any financial support from CIDA or USC.

The NGO Policy Education Project was instrumental in drafting new legislative instruments on plant protection and biodiversity, while also working with small farmers to diversify and strengthen their agricultural practices and to increase their incomes.

Poverty reduction is the first of the international development goals. The primacy of poverty reduction to development cooperation and the comprehensive model is also reflected in World Bank and UN statements, and in the approach adopted by a number of other donor agencies.

Micro-finance and micro-enterprise development, poverty reduction, and sustainability

Over the last 15 years, CIDA has supported the development of ongoing business development service (BDS) delivery agents. BDS projects focus on establishing or strengthening an existing institution to deliver programs providing support to micro- and small enterprises that want to expand. The assistance can take a variety of forms, including training, technology, marketing assistance, firm-level counseling, or technical support. Its ultimate objective is to assist micro- and small enterprises to expand their revenues and profits and to create jobs. New employment for the poor and increased spending by the micro-enterprises in their communities are the primary links to poverty reduction.

The Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service (GRATIS) undertook technology and training support programs with existing firms. This has contributed to the creation of 2,000 direct jobs between 1994 and 1998, primarily in apprenticeships and textile training. The focus in the poorest parts of Ghana was on increasing the role of women in light manufacturing through provision of apprenticeship training—100 percent of women trained found jobs in their field. Average workers' real wages within GRATIS client firms were 1.34 times the national average. GRATIS client firms have improved their profitability, and GRATIS and its network of Intermediate Technology Training Units have steadily increased their reach of micro-, small, and medium enterprises that benefit from its programs.

For example, in its *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*, the World Bank has again underlined the importance of focussing aid efforts on poverty reduction. Its report also introduces a fuller understanding of the many dimensions of poverty, and highlights the importance of expanding opportunity for the poor, empowering them—both women and men—to shape decisions about their own lives, and helping to improve their security against sickness, economic exclusion, and violence.

Central to Canadians' support for development cooperation is the firm belief that poverty reduction should lie at the heart of our efforts. This conviction is reflected in public expectations that our programs should be geared first and foremost to helping those living in poverty in the developing world.

CIDA's poverty-reduction strategy reflects the primacy of poverty reduction, and commits the Agency to making poverty reduction a key element of each of its six ODA program priorities.

Strategies

- To translate the vision and principles in *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* into an effective program for CIDA action.
- To strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects to build developing-country and CIT capacity to reduce poverty and address inequity in an environmentally sustainable manner.

Key actions

- Develop and implement, in consultation with Canadian partners, the four action plans in support of *CIDA's Social Development Priorities*:

A Framework for Action (i.e., health and nutrition; basic education; HIV/AIDS; and child protection).

- Design and pilot, in select countries, new development programming frameworks and approaches in support of CIDA's ODA and CIT priorities.
- Update and implement CIDA's poverty-reduction strategy in light of developing-country and CIT priorities.
- Design and implement a facility for growth and poverty reduction.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- Developing-country and CIT capacity is built to reduce poverty and inequities in an environmentally sustainable manner.

Near-term intermediate (three years)

- The vision and principles of *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* are translated into achievable action plans with developmental results and indicators consistent with the OECD's Development Assistance Committee (DAC) and country-specific targets.
- Lessons learned from piloting new development programming frameworks and approaches for poverty reduction are translated into improved program approaches for poverty reduction, as appropriate, throughout Agency programming.

Objective 3: To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.



Interdependence means that there are common interests among states in a wide array of issues: the environment, peace and security, health and the suppression of disease, economic and financial stability, migration, the reduction in the transmission of communicable diseases, and the control of transnational crime. All states have interests in these issues—which often have a strong values base—and advancing these interests requires, to a growing extent, improved international cooperation and more effective development partnerships.

The growing importance of developing countries and CITs addressing these global issues is also becoming more apparent. However, a number of factors make it difficult to engage developing countries and CITs in this agenda:

- For many—though not all—developing countries, reducing poverty is the overriding concern of government, not developing international laws and institutions on issues that may seem more remote from their priorities.
- Developing countries are often suspicious of the motives of industrialized countries in promoting global agreements and actions. Many developing countries feel that the industrialized world is asking them to live up to obligations they are not prepared to accept, and that their commitments to financing and technology transfer have not been adequately met.
- Market-access issues are a particular sore point with many developing countries. They often feel that the industrialized world preaches the virtues of trade liberalization and integration into the global economy, at the same time as it is reluctant to lower trade barriers, such as those on textiles and

clothing, and reduce agricultural subsidies—both areas of vulnerability to the developed world but ones where poorer countries could benefit substantially.

- Both developing countries and CITs have identified their lack of capacity as a major obstacle to implementing multilateral environmental and trade agreements. There are many common elements to this among agreements, such as the lack of regulatory frameworks, scientific expertise, public-participation processes, and technical support. Analysis shows that the underlying problems of capacity relate to broader issues as well, including education, legal and administrative systems, and infrastructure needs.

To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global issues, CIDA must develop and engage in *more effective partnerships*.

Global climate change is one of the greatest environmental challenges of our time. Every individual around the world contributes to climate change and feels the effects of a warmer climate. A higher global temperature means a greater likelihood of more extreme weather, such as droughts, floods, and storms. It can also



increase the spread of certain diseases, disrupt agricultural production, and jeopardize infrastructure. Today, although industrialized countries are primarily responsible for green-house gas emissions, emissions in developing countries such as Brazil, China, and India are increasing, and are likely to surpass those of industrialized countries by 2020 if further action is not taken.

Many developing countries are reliant on agriculture. Food production is dependent on the weather and the fertility of the soil. With rainfall erratic and soil fertility often marginal, food production can become insufficient for a country's growing population. Poor soil management practices, increasing soil erosion, and deforestation further decrease the productive capacity of land that is already overused. An urgent need exists worldwide, but particularly in Africa, to support holistic and integrated approaches to reverse the rapid trend of land and water degradation, and to combat **desertification**.

Developing countries' and CITs' **domestic trade capacity** must be strengthened to enable them to: take full advantage of the benefits offered by trade regimes; reduce poverty and inequity; better articulate and promote their interests in multi-lateral trade-related fora; and effectively implement existing trade agreements.

Strategies

- To forge sound, productive partnerships with developing-country and CIT partners.
- To strengthen the capacity of developing countries and CITs to negotiate and implement multilateral trade and environmental agreements.

Key actions

- Develop more effective partnerships across the range of CIDA development programs, projects, and initiatives with Canadian organizations and with developing-country and CIT governments, their civil societies, and their private sectors, as well as with other donors—all based on national and local ownership of development strategies, better donor coordination, and long-term commitment.
- Implement the Canada Climate Change Development Fund, in collaboration with other federal government departments (OGDs), aimed at reducing the causes of climate change, and helping developing countries and CITs adapt to the effects of climate change.
- Explore, with OGDs, the possibility of establishing similar capacity-development mechanisms for other global environmental issues, such as desertification and biodiversity.
- Develop, with other donors and in concert with OGDs, effective policy and programming approaches to building developing-country and CIT trade capacity, such as funding trade-related technical assistance projects; considering trade capacity-building in consultative group and other country/donor meetings; and developing coordinated Canadian responses to building trade capacity.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- A select number of developing countries and CITs demonstrate capacity to successfully negotiate and implement multilateral trade and environmental agreements.

Near-term intermediate (three years)

- Long-term productive and coordinated development partnerships to address global issues in local and national development strategies are developed between CIDA, developing-country and CIT governments, civil society, and the private sector, in co-operation with other development agencies.
- Development partners and CIDA analyze and agree on priority global challenges to be addressed.

Gender equality policy implementation

In 1984, CIDA issued its first policy on Women in Development (WID) and demonstrated Canada's clear commitment to integrating gender issues in development. Based on a cycle of DO-LEARN-EVALUATE-RETHINK, the Policy has been updated several times since 1984. In 1998, the *WID and Gender Equity 1992-1995 Performance Review Report* concluded that policy implementation had not been sufficiently woven into the "fabric" of CIDA, and that defining results remained a challenge. CIDA's *1999 Assessment of Women in Development and Gender Equity in Evaluations* also concluded that, despite a solid corporate policy environment, the Agency's performance-review policy failed to outline explicit expectations for progress on gender equality.

These findings influenced the 1999 update of CIDA's **gender-equality policy**, which clearly delineates a corporate goal, objectives, and principles, and takes a results-oriented approach. It makes a commitment to develop the Agency's first performance review framework for a corporate policy, a framework for ensuring that Canada's development objectives for gender equality are clearly enunciated and effectively implemented, and that achievements are rigorously assessed.

Objective 4: To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.

CIDA has a good record of developing innovative policies that have influenced other donors, international institutions, and partner countries. This is particularly the case for our approach to gender equality, where we have had an influence on how other DAC members understand and approach the issue. CIDA's work in the area of micro-finance reform has facilitated the establishment of the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).

CIDA will build on this legacy to engage more proactively in the development of Canadian policy positions on global challenges.

We believe that CIDA, working with its Canadian partners, has a responsibility to ensure that the decisions of the federal government with respect to global issues are informed by a sound appreciation of the development context. To this end, CIDA and its Canadian partners must continue to invest in the development of their own policy capability and its articulation in a wide range of areas that include, but are not limited to: human rights, including the rights of children; health; human security; and the relationship between trade, finance, and economic growth and between trade, development, and the environment. CIDA and its Canadian partners must also continue to be prepared to intervene more energetically in providing advice on policy issues that may, in the past, have been driven largely by domestic interests. In doing so, CIDA will seek to work more effectively with OGDs that share responsibility for development issues, or that are becoming increasingly involved in the international dimensions of their mandates.

Strategies

- To strengthen Agency policy and analytical capability so that CIDA can plan an effective, informed, and credible role in international policy discussions addressing key global challenges.
- To promote informed positions on key development issues with developing-country and CIT partners, other donors, multilateral organizations and institutions, OGDs, and Canadian stakeholders.

Key actions

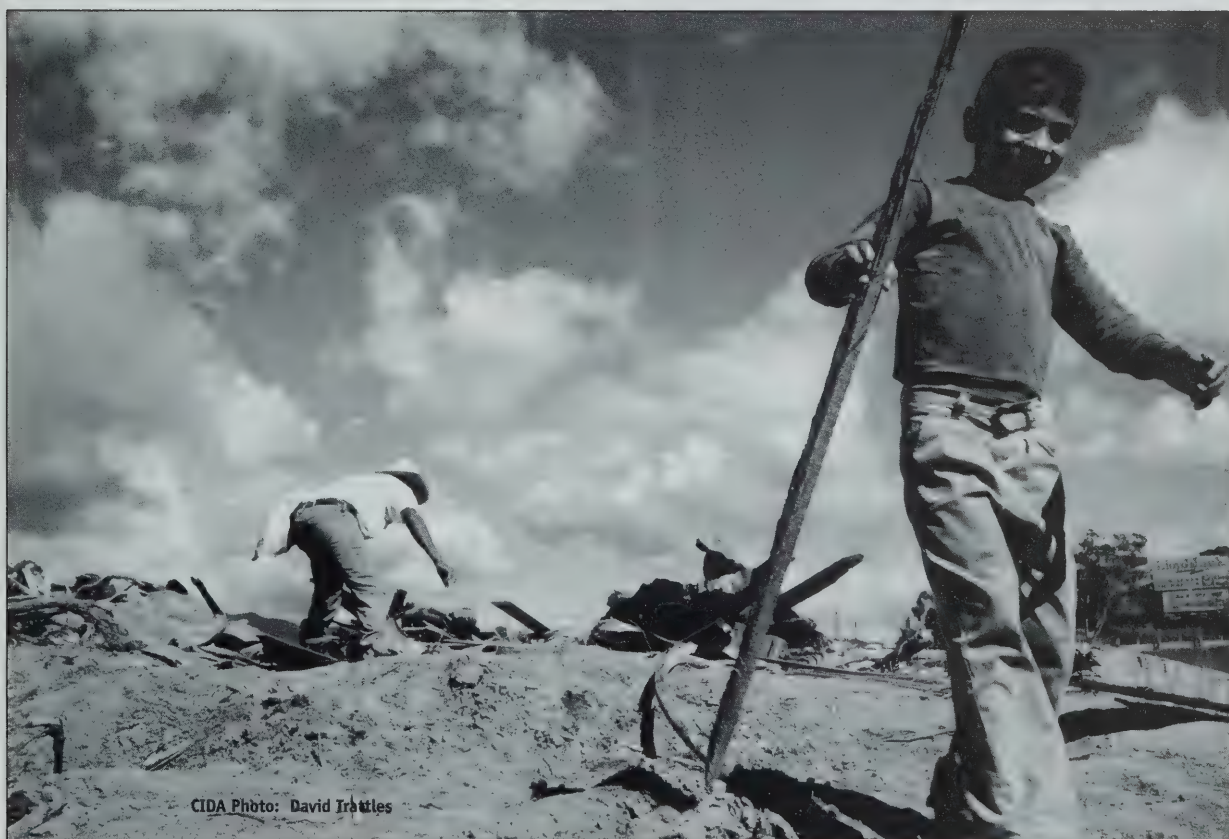
- Work with Canadian partners to build expertise in current and new areas reflected in this Strategy.

- Establish a sound policy base for CIDA's approach to human security.
- In collaboration with OGDs and other donors, develop and promote informed and credible policy positions in multilateral fora on health, the environment, trade, human security, and gender equality.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- CIDA is recognized in Canada and internationally as an active, articulate, informed, and influential participant in policy discussions on key global challenges.
- CIDA's interlocutors, both domestic and international, demonstrate an awareness and understanding of developing-country and CIT perspectives on key global issues.



CIDA Photo: David Irattles

- Near-term intermediate (three years)
 - The policy and analytical capabilities of CIDA and its partners are enhanced with respect to health and education, human rights and gender equality, economic prosperity, human security, and the environment, from an integrated development perspective.

Objective 5: To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.

Privy Council Office recently tabled a paper which outlines the features of a learning organization:

Global knowledge

The Global Knowledge Partnership (GKP)—established following the Global Knowledge '97 Conference held in Toronto, hosted by Canada and the World Bank—is developing into a major initiative. Implementation of a three-year action plan, approved at the GKP-II Conference in Kuala Lumpur in March 2000, has begun to demonstrate the potential to facilitate the sharing of knowledge about how to use information, without which countries cannot operate effectively in this information age. More than 50 partners from developed countries, developing countries, and CITs—governments, NGOs, multilateral donors such as the World Bank, bilateral donors, academic and research institutions, and private-sector bodies—are already active members of this unique network. GKP is operating on the basis of three tracks: access, empowerment, and transforming governance. CIDA is the lead organization for Canada's participation in GKP, and hopes to improve opportunities to harness knowledge for all partners involved in the development process.

"A learning organization is characterized by its ability to continually improve performance through new ideas, knowledge and insights. It is able to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfil its mission. It is continually changing its behaviour to reflect new ideas and insights.

It is built around people. People, their knowledge, know-how and ability to innovate, are at the heart of the learning organization.

*It recognizes that learning is a collective undertaking involving the exchange of knowledge and ideas among people working together in teams and networks. Just as the machine in the industrial age expanded our physical capacity, the learning organization relies on teams and networks to expand our intellectual capacity."*¹

These features underlie CIDA's approach to becoming a leading knowledge-based and continuous-learning organization. We will build on our efforts to date to ensure that we:

- are strongly knowledge-based, learn continually from our experience, and use this learning to create better programming;
- intervene at a strategic level to achieve clearly defined objectives over time;
- use projects as a means of making program-level interventions;
- allow implementing agencies to adopt an iterative approach to program and project planning that responds and adjusts efficiently and appropriately to changing circumstances;

1. *A Public Service Learning Organization: Directions for the Future*, Government of Canada, June 2000.

- monitor our activities effectively to identify potential problems without counter-managing;
- work in dynamic partnership with partner countries, other donors, and implementing agencies; and
- have our expertise in development—knowledge of the country, of the development situation and needs, of the desired solutions and how to achieve them—as our true value-added.

Critical for the Agency is to encourage the development of a corporate culture that attaches greater value to learning, knowledge-sharing, innovation, and experimentation.

Strategies

- To improve the creation, sharing, and application of knowledge between CIDA and its partners, and within CIDA.

Key actions

- Refocus and rebuild CIDA's scientific, technical, and advisory expertise (based on a comprehensive Agency and branch needs identification) in areas including, but not limited to: health; population and nutrition; education; gender equality; knowledge management; human rights and governance; natural resources; infrastructure services; social and life sciences; the environment (e.g., climate change); and environmental assessment.



CIDA Photo: Stephanie Colvey

- Work with our Canadian partners to design more effective means of facilitating knowledge creation and sharing in a dynamic and interactive way.
- Design approaches to better capture and share knowledge and expertise with our developing-country and CIT partners.
- Design and implement an Agency-wide Sustainable Development Learning Initiative.
- Improve formal continuous learning processes, including integrating lessons learned from **internal and external** audits and evaluations.
- Implement a multipronged approach to knowledge creation, sharing, and management:
 - test and evaluate corporate horizontal issue-specific networks;
 - identify and facilitate the best knowledge-sharing practices among branches and between headquarters and the field;
 - support the design of pilot programs so that they become genuine laboratories for creating, sharing, and applying knowledge;
 - create favourable conditions and incentives for learning and knowledge creation, including expressly valuing learning and knowledge-sharing in the new human-resources strategy; and
 - ensure coherence between the information-management and knowledge-management processes.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- CIDA is recognized and sought after as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.

Near-term intermediate (three years)

- Greater CIDA focus on learning; using and adapting lessons learned and sharing these with developing-country partners.
- Revised and shared vision and understanding of the dimensions and principles underlying sustainable development for CIDA.
- Tools developed and used for integrated decision-making in support of sustainable development.
- Informal learning and coherence is strengthened in the Agency's horizontal technical and thematic networks.
- CIDA has strengthened connections and cross-fertilization with Canadian and international knowledge centres.

Objective 6: To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians on international development cooperation.

The world has changed profoundly since developed countries first began providing development assistance to the developing world. The end of the Cold War has removed a powerful motive for aid-giving, but at the same time the interdependence generated by globalization has added new and persuasive reasons for development cooperation. Globalization and its attendant interdependence mean that public-policy issues are becoming more global in scope, and measures to address them must increasingly involve international cooperation—including development assistance. In this sense, development cooperation, and other forms of international cooperation, are very much an investment in long-term interests that Canada shares with other countries. This rationale for development cooperation does not displace the more traditional values-based support. Poverty reduction, which is the concrete

expression of this values base, remains the central objective for development cooperation. The mutual-interests rationale complements long-standing humanitarian concerns and reflects the increasing importance of international cooperation in an interdependent world. The emergence of an internationally recognized set of human-rights standards has implications for development cooperation, such as the growing recognition that a human-rights approach to development assistance is not just desirable but necessary.

Strategies

- To establish a long-term approach to influencing the opinions and attitudes of Canadians pertaining to development by taking advantage of new opportunities arising from CIDA's expanding mandate and Canada's evolving role on the world stage.

Key actions

- Elaborate a strategic communications approach, based on sustainable development, which defines target audiences using both an interests- and values-based rationale reflecting the evolving rationale for development cooperation, and which identifies programs and initiatives to achieve expected results.
- Employ innovative communications techniques and approaches.
- Implement a strategy for enhancing the presentation, organization, and relevance to Canadians of CIDA's Web site.

- Complete the design and implement two new elements of an expanded Development Information Program outreach program targeting two segments of Canadian society: youth and journalists.
- Continue to implement CIDA's Public Engagement Strategy and Action Plan.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- A greater number of Canadians are aware of, and have a heightened understanding of, Canada's international assistance program with developing countries and CITs, especially among the under-30 age group.
- A measurable increase in Canadians' level of support for Canada's international assistance program.

Near-term intermediate (three years)

- CIDA is well-positioned to work in concert with OGDs, Canadian partners, and other donors to maximize the visibility (primarily with Canadians) of Canada's role and CIDA's efforts to influence global change in support of sustainable development.
- More Canadians in the primary target groups (youth and decision-makers) understand the value of development cooperation to the well-being, prosperity, and security of Canadians, in addition to its importance in reflecting the values of human rights and social justice, sharing, generosity, and response to humanitarian needs.

Objective 7: To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.

Consistent with the *Management Framework for the Government of Canada*,² CIDA will continue to ensure:

- the delivery of effective, citizen-focussed services and programs to Canadians and all overseas partners;
- improved results-based management practices, including reporting on results to Canadians through Parliament, and engaging Canadians and overseas partners to improve the impact of our development cooperation efforts;
- sound comptrollership practices, e.g., spending funds in a disciplined and responsible manner;
- that decision-making authority is delegated to the right level to achieve results, in a way that ensures clear accountability, due diligence in the management of public funds, and the capacity to report on actual results to Canadians and our overseas partners; and
- that we continue to promote public-service values and the development of an exemplary workplace characterized by support for the employee, encouragement of initiative, trust and communication, and a respect for diversity.

To deliver well on these core management responsibilities, we will, over the period 2001-2003, refine and modify our management systems and structures so they clearly link with and support our policy initiatives and program and project delivery for strengthened development focus and impact, based on continual improvement. A

**Lessons learned on
results-based management**

A results approach to development programming strengthens our ability as an organization to meet our accountability to Parliament and to Canadians. It requires a shared agreement on planned results between all participating partners, and thus strengthens local ownership and accountability for their achievement. Managing for results promotes learning while doing, and continuous and informed adjustment of program strategies and activities. Information gained under a results approach to program implementation supports sound decision-making and the strategic reallocation of resources. A results approach supports long-term sustainability, as strategic sustainability factors are addressed early on in program planning and implementation.

recent self-assessment of the implementation of our first Sustainable Development Strategy in 1997 found that our management systems and structures could be strengthened, especially in the following areas: more strategic, focussed, and integrated corporate approaches to planning, budgeting, programming, and reporting; more streamlined project approval and contracting processes; integrating management lessons learned and best practices; and more direct and clearer alignment of our corporate services with mandate achievement. This Strategy focusses on strengthening these management functions.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003 has been developed to become CIDA's strategic business plan. This will be reflected in corporate reports to Parliament, including, for example, our Report on Plans and Priorities and our Departmental Performance Report.

2. Treasury Board, www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc_e.html

CIDA will develop and implement methods and systems to further aggregate and synthesize project-, sector-, and program-level results to aid learning for more effective policy and program delivery at the country, branch, and Agency level. Results-based frameworks are already being developed at the project level, while approaches and methodologies for developing focussed outcomes at the program, branch, and Agency level will be developed. Frameworks and tools to facilitate more strategic corporate planning, budgeting, and reporting will also be developed, building on existing models and approaches. These include, for example, branch strategic plans and performance reviews, regional and country program reviews and frameworks, and country-, branch-, and Agency-level risk assessments.

CIDA has fulfilled some requirements for Level 2 (Control) of the Office of the Auditor General's Financial Capability Model. Progress has been made towards Level 3 (Information), which focusses on managing the efficient and economical use of resources and how they are measured.

Strategies

- Ensure a more coherent and explicit integrated strategic-planning and resource-allocation process throughout the Agency.

Key actions

- Develop and implement an integrated results-based corporate planning, budgeting, and reporting framework and system.
- Integrate, in a phased manner, the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* with its corporate planning, budgeting, and

reporting system, and reflect this in the Agency's Report on Plans and Priorities and its Departmental Performance Report.

- Develop and apply a strategic resource allocation process for the Agency.
- Produce results-based country and institutional program frameworks for major program countries and institutions.
- Refine and update the Agency's information management and technology architecture to support the planning, budgeting, monitoring, and reporting of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* objectives, strategies, actions, and results.
- Implement comptrollership tools and approaches, including an integrated risk-management framework.
- Develop action plans for meeting Level 2 (Control) of the Financial Capability Model.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- A strategic planning, resource allocation, and reporting process is in place and functioning well within CIDA that supports with confidence integrated program and management decision-making throughout the Agency.

Near-term intermediate (three years)

- An integrated, results-based, corporate planning, budgeting, and reporting framework and system is developed and implemented for the Agency.
- Results-based branch plans and performance reports reflect the objectives, strategies, actions, and results of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*.

- Corporate frameworks, guidelines, and tools to facilitate branch, program, and project planning, budgeting, monitoring, and reporting are developed and implemented.
- CIDA's management information system is updated and revised to permit the corporate roll-up of results from project to program through to branch and Agency levels.
- Internal and operational controls are defined and implemented in support of good financial management and accountability.
- Enhanced financial control and improved financial data management.

Objective 8: To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.

CIDA's accountability structure is based on managing the design, implementation, monitoring, and evaluation of international cooperation programs and projects. Authority levels have been determined and accountability for financial and human resources has been delegated to specific levels throughout the system, extending outwards into contracts for agencies, bodies, and institutions with whom we design, deliver, and monitor/evaluate our development cooperation program. The current incentive structure and accountability levels will be refined and strengthened to support integrated and innovative management and decision-making at all operational levels. Lessons learned will be routinely integrated into operations and decision-making.

Under CIDA's existing planning, reporting and accountability structure (PRAS), the **Corporate Services** business line includes: Human Resources and Corporate Services (Finance, Contracts, Administration, Security, and Legal Services); Performance Review; Information Management Technology; and Agency Executive Services. Corporate Services provides the Agency with support services that are not specific to any

individual program delivery channel, but which ensure that the Agency has the necessary support services for the efficient and effective achievement of its international-assistance program objectives within the framework of federal government policies, procedures, and controls. CIDA has recognized the strong need to better align our corporate services with mandate achievement.

External agencies design, implement, monitor, and evaluate CIDA projects. Much operational time is devoted to process management, leaving less and less time to manage substantive policy and program issues. **Work simplification**, which includes more streamlined project approval and contracting processes, is therefore a priority.

To better facilitate informed decision-making at all levels, a **human-resource management system** will be developed that is integrated with financial management, material management, and project management systems.

Information management technology plays a critical role in facilitating the flow of information, knowledge, and lessons learned at headquarters and between headquarters and our missions and partners overseas, as well as with our domestic stakeholders. The recently upgraded Agency financial management reporting system infrastructure will need to be further refined to meet fully the Agency's requirements for timely and useful information. While results-based management information is available at the project level, additional work will be needed to roll up the data at the program, branch, and corporate levels. Some tools developed as part of this system will need to be modified to meet the needs of CIDA's programs, including incorporating logical framework analysis into the planning, monitoring, and evaluation components of the system. E-government is also an area where CIDA plans to put resources and effort.

Strategies

- To incorporate a continual improvement management system approach throughout the Agency: **"PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE."**
- To better align management and corporate services.

Key actions

- Revise CIDA's planning, reporting, and accountability structure (PRAS) and accountability framework in light of the Agency's continual improvement approach.
- Align the roles and responsibilities of core Agency committees with the revised PRAS and accountability framework.
- Explore the pertinence and value of adopting an internationally accepted quality-control management system for Agency operations.
- Complete work simplification, including simplifying program and project approval and contracting processes and systems.
- Develop a human-resource strategy which reflects and supports the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*.
- Develop and implement an information management technology action plan that reflects the goals, objectives, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- CIDA's management and corporate services (human resources, finance, information management and technology, administration and security, contracting management) are clearly and visibly aligned to support the achievement of its mandate.

Near-term intermediate (three years)

- A continual improvement management system approach is adopted and incorporated throughout the Agency: **"PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE."**
- Programming and management decisions are guided and taken within the Agency's continual improvement system.
- Program and project-delivery systems and procedures and contractual processes are simplified.

Objective 9: To strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.

For CIDA, environmental management practices and operations refer to a range of activities, including ensuring that all CIDA development programs and projects respect the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA); procurement under our development programs and projects; procurement of Agency office supplies and equipment; and waste management.

Strategies

- To ensure continued Agency adherence to CEAA.
- To strengthen Agency-wide commitment to stewardship and conservation.

Key actions

- CEAA Coordinating Committee assesses and reports on Agency adherence to CEAA, and ensures that corrective action is taken, where necessary.
- Develop and implement an Agency-level environmental management system (EMS), including measures and indicators of achievement.
- Develop and implement an action plan for the greening of CIDA's headquarters operations, focussing specifically on:
 - solid-waste management
 - information technologies

- green procurement
- building management
- training and awareness

Desired results

- Near-term intermediate (three years)
 - All CIDA programs and projects continue to be compliant with CEAA.
 - CIDA practises sound stewardship and conservation in all of its operations, in Canada and abroad.
 - Improved environmental health of Agency accommodation.
 - Increased recycling and reuse and reduced materials use, including diminished waste, in all Agency operations.
 - Office equipment and supplies and project equipment are procured consistent with nationally recognized green procurement standards.



CIDA Photo: Stephanie Colvey

Monitoring and reporting on our progress

CIDA's Strategy must be viewed in terms of a longer term process of continuous improvement, which is our management goal. Strategy 2001-2003 focusses on the short term—the next three years. In addition to providing an overview of our current and evolving development and management objectives in the short term, it also provides a means of identifying issues that should be assessed and addressed over the next three years in preparation for our Sustainable Development Strategy 2003. Strategy 2001-2003 and the subsequent development of our third Strategy, for the period 2003-2006, will provide us with our longer term framework for planning.

The expected results reflect the fact that, in setting priorities for the next three years, Strategy 2001-2003 focusses on the capacity within developing countries, CITs, and CIDA to support sustainable development. Sustainable development requires that resources are used in ways that do not foreclose future options. This, in turn, requires that developing countries, CITs, and CIDA have the capacity to make and implement such choices in an environment of conflicting demands and normally considerable uncertainty. Development

impact can only be measured within a longer time frame, and expected results at that level are set within international agreements and with specific countries. The expected results and performance indicators in Strategy 2001-2003 reflect the shorter term focus on CIDA's capacity to deliver sound development programming, and on improving the development effectiveness of our programs. Our emphasis will shift even more to strengthened developmental results and performance indicators in our next Strategy.

Indicators are being identified for each of the expected results under the policy and program and management objectives. These indicators have the following characteristics: they represent a change in state or behaviour and allow CIDA's commitment to the Strategy to be assessed; they are scoped to reflect what is realistically attainable within the time frame of Strategy 2001-2003; they contain elements that are both quantitative and qualitative; and they provide milestones for clear deliverables. (Please refer to Appendix 2: "Desired Key Results and Indicators".)



Conclusion

Sustainable development—development which is equitable and environmentally sustainable, and which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys—is at the core of CIDA's work in supporting sustainable development in order to reduce poverty in developing countries, and to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe. *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, is an essential instrument for CIDA to strengthen its own capacity and to focus its attention on engaging in development cooperation with its Canadian, international, and developing-country and CIT partners in delivering Canada's development cooperation program.

In response to the diverse and complex challenges that Canada's development cooperation program faces as it enters the 21st century, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* reflects the new directions CIDA will take to more effectively meet the realities of an increasingly interdependent world, and to contribute to sustainable development in developing countries and CITs. In this, CIDA will work toward: improving its understanding and programming for reducing poverty; constructively engaging and helping to build capacity in developing countries and CITs in addressing global sustainable development challenges; strengthening its own and its partners' policy influence; establishing CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based organization; and strengthening Canadians' engagement and support for international assistance.

CIDA's Strategy has been developed as the strategic planning document that will guide the Agency's decision-making and inform its partners, in Canada and abroad, of its objectives and actions over the next three years in support of sustainable development. It will also provide the basis for monitoring and reporting on progress in

meeting these objectives. Within the context of a continuous-improvement management approach, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* aims to strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making; to strengthen accountability and management services in support of CIDA's sustainable development mandate; and strengthen management processes to ensure continued compliance with relevant environmental legislation.

The Strategy sets out CIDA's shorter term, three-year agenda and builds the foundation for longer-term change. Our Strategy 2001-2003 is the first phase of an ongoing process of continuous improvement in the way CIDA works—the shorter term emphasizing the strengthening of Agency capacity in support of increased development effectiveness. CIDA's long-term review will contribute to further evolution, and its Strategy will be updated, as necessary, based on the results of the review. Our next Strategy will consolidate what has been learned in implementing *An Agenda for Change*, and will focus even more strongly on strengthening the capacity of developing countries and CITs. Our Strategy is the framework through which CIDA's forward-looking agenda will be implemented.

CIDA's Strategy has been designed to be integrated with the Agency's Report on Plans and Priorities—the Strategy will become CIDA's strategic corporate business plan. Progress will be reported on in the Agency's annual Departmental Performance Report.

In implementing *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, CIDA is committed to ongoing dialogue and to working closely with its partners in Canada, in developing countries, and in CITs, in assessing its success in delivering more effective development cooperation, and in thoughtfully refining its Strategy over time to reflect new learning.

Appendix 1: Framework for CIDA's Sustainable Development Strategy

Goals	Objectives	Strategies	Actions
<p>Policy/Program</p> <p>To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.</p> <p>To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.</p>	<p>1. To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.</p> <p>2. To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation.</p> <p>3. To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.</p> <p>4. To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges: a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.</p> <p>5. To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.</p> <p>6. To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development cooperation program.</p>	<p>1. Conduct a long-term review, within the parameters of CIDA's existing mandate, of the key policy, program, and institutional changes which the Agency must address to meet evolving development challenges in the 21st century.</p> <p>2.1 Translate the vision and principles outlined in <i>CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action</i> into an effective program for CIDA action.</p> <p>2.2 Strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects in developing countries and CITs (in the context of the CEE mandate) to build their capacity to address poverty and inequity in an environmentally sustainable manner.</p> <p>3.1 Forge sound, productive partnerships with developing-country and CIT partners.</p> <p>3.2 Strengthen the capacity of developing countries and CITs to negotiate and implement multi-lateral trade and environmental agreements.</p> <p>4.1 Strengthen Agency policy and analytical capability so that CIDA, with its partners, can play an effective, informed, and credible role in international policy discussions addressing key global challenges.</p> <p>4.2 Promote informed positions on key development issues with developing and CIT partners, other donors, multilateral organizations and institutions, other government departments (OGDs), and Canadian stakeholders.</p>	<p>1.1 Implement the results of CIDA's long-term review, called <i>Towards a Long Term Strategy for Canada's International Assistance Program - A Framework for Consultation</i>, and update <i>CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003</i> in light of the review's conclusions.</p> <p>1.2 With partners, continue to design, modify where necessary, and implement results-based development programs and projects in support of CIDA's priorities for ODA—basic human needs; gender equality; infrastructure services; human rights, democracy, and good governance; private-sector development; and the environment—and its priorities for CITs—transition to market-based economies; good governance, democracy, political pluralism, the rule of law, and adherence to international norms and standards; Canadian trade and investment links; and reduced threats to security.</p> <p>1.3 With partners, pilot innovative integrative analytical tools and frameworks throughout the Agency to better translate broad sustainable development concepts and policies into planning and decision-making at the program and project levels, e.g., Integrated Approach to Country Development Policy Framework; Operational Framework for Poverty Reduction (Asia); Country Program Risk Assessment Methodology (Americas); Sector-Wide Approach to Agriculture and Food Security, Ghana (Africa); Managing the "graduation process" of CITs (CEE); Institutional Assessments (Partnership); Performance Assessment Frameworks (Gender Equality and Multilateral).</p> <p>1.4 With Canadian partners, define the new and innovative partnership arrangements which will best support the implementation of the conclusions of the long-term review.</p> <p>1.5 Pilot, for select policies and programs, the Agency's <i>Draft Operational Guidelines for Undertaking Strategic Environmental Assessment (SEA) at CIDA</i></p> <p>2.1 Develop and implement, in consultation with partners, the Agency's four action plans in support of <i>CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action</i> (health and nutrition, basic education, HIV/AIDS, and child protection).</p> <p>2.2.1 With partners, pilot in select countries comprehensive, country-level development frameworks and approaches which include, but are not limited to: comprehensive development framework (CDF); poverty-reduction strategy paper (PRSP); and sector-wide approach to programming (SWAP).</p> <p>2.2.2 Update and implement CIDA's poverty-reduction strategy in light of both ODA and CIT priorities, and to reflect new and evolving understanding of poverty and its interrelationship with economic growth and the environment.</p> <p>2.2.3 Review CIDA's draft private-sector development and infrastructure services policies.</p> <p>2.2.4 Analyze, with partners, the interrelationship between poverty reduction, economic growth, and the environment, and reflect results of analysis in CIDA's poverty-reduction strategy and development programming, as appropriate.</p> <p>3.1 Develop more effective partnerships across the range of CIDA development programs, projects, and initiatives with Canadian organizations and with developing-country and CIT governments, civil society, and their private sectors, as well as with other donors—all based on national and local ownership of development strategies, better donor coordination, and long-term commitment.</p> <p>3.2 Develop, with other donors and in concert with other government departments (OGDs), effective policy and programming approaches to building developing-country and CIT trade capacity, such as funding trade-related technical assistance (TRTA) projects which respond to expressed developing-country and CIT needs; consider building trade capacity in consultative group and other country-donor meetings; and develop coordinated Canadian responses to building trade capacity.</p> <p>3.2.1 Implement the Canada Climate Change Development Fund, in collaboration with OGDs, aimed at reducing the causes of climate change and helping developing countries and CITs adapt to the effects of climate change.</p> <p>3.2.2 Explore with OGDs the possibility of establishing similar capacity-development mechanisms for other global environmental issues such as desertification and biodiversity.</p> <p>4.1 Work with Canadian partners to build expertise in existing and new areas as reflected in <i>CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003</i>.</p> <p>4.1.2 Establish a sound policy base on human security by expanding CIDA/DFAIT cooperation on human security; drafting position papers on human security, conflict prevention, peacebuilding, and small arms; analyzing approaches to conflict and development; and strengthening CIDA's response to emergency situations, including the provision of stand-by human and materiel resources for quick field deployment in crisis situations.</p> <p>4.1.3 Upgrade Agency capacity to analyze and implement horizontal, thematic priorities and policies, such as the environment, gender equality, and governance.</p> <p>4.2 In collaboration with OGDs and other donors, develop and promote informed and credible policy positions in multilateral fora on health, the environment, trade, human security, and gender equality.</p> <p>5.1 Refocus and rebuild CIDA's cadre of scientific, technical, and advisory expertise in areas including, but not limited to: health, population and nutrition, education, gender equality; knowledge management; human rights and governance; natural resources; infrastructure services; social and life sciences; the environment (e.g., climate change); and environmental assessment.</p>

Goals	Objectives	Strategies	Actions
		<p>5. Improve the creation, sharing, and application of knowledge within CIDA and between CIDA and its partners.</p> <p>6. Establish a long-term approach to influencing the opinions and attitudes of Canadians pertaining to development by taking advantage of new opportunities arising from CIDA's expanding mandate and Canada's evolving role on the world stage.</p>	<p>5.2 Work with Canadian partners to design more effective means of facilitating knowledge creation and sharing in a dynamic and interactive way.</p> <p>5.3 Design approaches to more effectively share knowledge and expertise with developing-country and CII partners.</p> <p>5.4 Develop and implement an Agency-wide Sustainable Development Learning Initiative (President's For - Executive Committee Retreats - Agency Dialogue For - Agency Learning Program) through which CIDA will refine its sustainable development framework and principles in light of new learning, foster a shared vision and understanding, capture and share learning from pilot projects and other initiatives, and use integrative tools and frameworks.</p> <p>5.5 Improve formal continuous learning processes, including integrating lessons learned from internal and external audits.</p> <p>5.6 Implement a multipronged approach to knowledge creation, sharing, and management: test and evaluate corporate horizontal issue-specific networks; identify and facilitate the best knowledge-sharing practices among branches and between headquarters and the field; support the design of pilot programs and projects so that they become genuine laboratories for creating, sharing, and applying knowledge; create favourable conditions and incentives for learning and knowledge creation, including expressly valuing learning and knowledge in the new human-resources strategy; ensure coherence between the information-management and knowledge-management processes.</p> <p>6.1 Elaborate a strategic communications approach, based on sustainable development, which defines target audiences using both an interests- and values-based rationale which reflects the evolving rationale for development cooperation, and which identifies programs and initiatives to achieve expected results.</p> <p>6.2 Employ innovative communications techniques and approaches.</p> <p>6.3 Implement a strategy for enhancing the presentation, organization, and relevance to Canadians of CIDA's Internet site.</p> <p>6.4 Complete the design and implement two new elements of an expanded Development Information Program outreach initiative which targets two segments of Canadian society: youth and journalists.</p> <p>6.5 Continue to implement CIDA's <i>Public Engagement Strategy and Action Plan</i>.</p>
<p>Management</p> <p>To apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.</p>	<p>7. To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.</p> <p>8. To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.</p> <p>9. To strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.</p>	<p>7. Ensure a more coherent and explicit integrated strategic-planning and resource-allocation process throughout the Agency.</p> <p>8.1 Incorporate a continual improvement management system approach throughout the Agency: "PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE"</p> <p>8.2 Effectively align management and corporate services (human resources, finance, information management and technology, contracting management) to mandate achievement.</p> <p>9.1 Ensure Agency adherence to the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> (CEAA).</p> <p>9.2 Strengthen Agency-wide commitment to stewardship and conservation.</p>	<p>7.1.1 Develop and implement an integrated results-based corporate planning, budgeting, and reporting framework and system.</p> <p>7.1.2 Develop and apply a strategic resource allocation process for the Agency.</p> <p>7.1.3 Develop corporate frameworks, guidelines, and tools to facilitate branch, program, and project planning, budgeting, monitoring, and reporting.</p> <p>7.2 Integrate in a phased manner the goals, objectives, strategies, and actions of CIDA's <i>Sustainable Development Strategy 2001-2003</i> with its corporate planning, budgeting, and reporting system, and reflect this in the Agency's Report on Plans and Priorities and in its annual Departmental Performance Report.</p> <p>7.3 Refine and update the Agency's information management and technology architecture to support the planning, budgeting, monitoring, and reporting of CIDA's <i>Sustainable Development Strategy 2001-2003</i> objectives, strategies, actions, and results.</p> <p>7.4 Produce results-based country and institutional program frameworks for major program countries and institutions.</p> <p>7.5 Implement modern comptrollership tools and approaches, including an integrated risk-management framework.</p> <p>7.6 Develop action plans for meeting Level 2 (Control) of the Office of the Auditor General's Financial Capability Model.</p> <p>8.1 Revise CIDA's planning and reporting accountability structure (PRAS) and accountability framework in light of the Agency's continual improvement approach.</p> <p>8.1.2 Align the roles and responsibilities of core Agency committees with the revised PRAS and accountability framework.</p> <p>8.1.3 Explore the pertinence and value of adopting, and possibly designing, an internationally accepted quality-control management system for the Agency.</p> <p>8.1.4 Complete work simplification, reducing the transactional nature of CIDA's work, including simplifying program and project approval procedures and contracting processes and systems.</p> <p>8.2 Develop and implement an Agency human-resources strategy which reflects and supports the achievement of the goals, objectives, strategies, and actions of CIDA's <i>Sustainable Development Strategy 2001-2003</i>.</p> <p>8.2.1 Develop and implement an information management technology action plan which reflects and supports the achievement of the goals, objectives, strategies, and actions of CIDA's <i>Sustainable Development Strategy 2001-2003</i>.</p> <p>9.1 CEAA Coordinating Committee assesses and reports on Agency adherence to CEAA, and ensures corrective action taken where necessary.</p> <p>9.2 Develop and implement an environmental management system (EMS), including measures and indicators of achievement.</p> <p>9.2.1 Develop and implement an action plan for the greening of CIDA's headquarters' operations, focussing specifically on: solid-waste management; information technologies; green procurement; building management; and training and awareness.</p>

Appendix 2: Desired key results and indicators

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
<p>1. To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.</p>	<p>1.1 CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition is reinforced.</p>	<p>1.1.1 Long-term review completed by March 2002. 1.1.2 Update CIDA's Sustainable Development Strategy in light of the findings of the long-term review. 1.1.3 With Canadian partners, define the new and innovative partnership arrangements which will best support the implementation of the conclusions of the long-term review. 1.1.4 With partners, continue to design, implement, and improve results-based development programs and projects in support of developing-country and CIT priorities. 1.1.5 2001-2002 to 2003-2004 Reports on Plans and Priorities (RPP) produced by end of February each year. 1.1.6 2000 to 2002-2003 Departmental Performance Reports (DPR) produced by end of August each year. 1.1.7 Integrative and analytical tools and frameworks are developed and implemented within stated time frames. 1.1.8 Realistic and demonstrable CIDA contributions toward meeting international-development goals of the DAC are determined.</p>
<p>2. To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation.</p>	<p>2.1 The vision and principles of CIDA's social development priorities (SDP) are translated into achievable action plans. 2.2 Lessons learned from piloting new programming frameworks and approaches for poverty reduction within developing-country and CIT priorities are translated into improved program approaches for poverty reduction throughout Agency programming.</p>	<p>2.1.1 Action plans including results and indicators for the SDP are produced by June 2001. 2.1.2 SDP projects are monitored and reported on as part of RPP/DPR processes. 2.2.1 Innovative programming approaches developed and implemented in accordance with stated time frames. 2.2.2 Poverty-reduction strategy revised by March 2002. 2.2.3 Facility for growth and poverty reduction designed.</p>
<p>3. To constructively engage developing countries and CITs in addressing and resolving key global challenges.</p>	<p>3.1 Long-term productive and coordinated partnerships in support of local and national development strategies have been developed between CIDA, developing-country and CIT governments, civil society, the private sector, and the development community. 3.2 Capacity developed in developing countries and CITs for implementing Multilateral environmental agreements. 3.3 Development partners and CIDA analyze and agree on priority global challenges to be addressed.</p>	<p>3.1.1 Specific partnerships developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. 3.1.2 Specific policy and programming approaches for Multilateral environmental agreements developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. 3.2.1 Climate-change projects developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. 3.2.2 Capacity-development mechanisms for other global environmental issues, such as desertification and biodiversity, explored. 3.2.3 Effective approaches to capacity-building for trade facilitation developed.</p>

Appendix 2 (continued)

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
<p>4. To strengthen CIDA's policy influence in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges.</p>	<p>4.1 CIDA and its partners' policy development and supporting analytical capabilities are enhanced.</p>	<p>4.1.1 Expertise in new areas developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>4.1.2 Policy positions developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>4.1.3 Policy positions promoted in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p>
<p>5. To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.</p>	<p>5.1 CIDA is more focussed on learning, using, and adapting lessons learned, and sharing with developing-country partners.</p> <p>5.2 Revised and shared vision and understanding of the dimensions and principles underlying sustainable development for CIDA.</p> <p>5.3 Tools developed and used for integrated decision-making in support of sustainable development.</p> <p>5.4 Informal learning and coherence strengthened based on horizontal issue-oriented Agency and partner-level networks.</p> <p>5.5 CIDA has strengthened connections and cross-fertilization with Canadian and international knowledge centres.</p>	<p>5.1.1 Expertise in new areas developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>5.2.1 Sustainable Development Learning Initiative designed by December 2001 and implemented in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>5.3.1 Improve formal continuous-learning processes, including sharing and integrating lessons learned from audits and evaluations.</p> <p>5.4.1 Issue-specific horizontal networks established and supported.</p> <p>5.4.2 Development and implementation of a "knowledge directory."</p> <p>5.4.3 "Best knowledge-sharing practices" identified and shared.</p> <p>5.4.4 Improved coherence between information-management and knowledge-management processes (see also 7.3.3).</p> <p>5.4.5 Favourable conditions and incentives for learning and knowledge creation created (see also 8.1.5).</p> <p>5.5.1 Facility for growth and poverty reduction designed.</p> <p>5.5.2 Mechanisms established to facilitate knowledge-sharing with all partners.</p>
<p>6. To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development program.</p>	<p>6.1 CIDA is well-positioned to work in concert with other federal government departments, Canadian partners, and other donors to maximize the visibility (primarily with Canadians) of Canada's role and CIDA's efforts to influence global change in the area of sustainable development.</p> <p>6.2 Primary target groups (youth and decision-makers) understand the value of development</p>	<p>6.1.1 A strategic communications approach is developed by April 2001.</p> <p>6.1.2 By March 2001, a strategy for enhancing the presentation, organization, and relevance to Canadians of CIDA's Internet site is produced.</p> <p>6.1.3 CIDA puts into place, by March 2001, two new elements of an expanded outreach program, focussing on two segments of Canadian society: youth and journalists.</p> <p>6.1.4 By the end of the first year of the new Parliament, CIDA doubles the number of MPs (to 18) who are familiar with and who have been involved in public events related to the development program.</p>

Appendix 2 (continued)

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
	<p>assistance to the well-being, prosperity, and security of Canadians, in addition to its importance based on the values of sharing, generosity, and humanitarian reasons.</p> <p>6.3 CIDA is better equipped to convey key messages to Canadians as a means to impart the importance of Canada's role in the evolving nature of international development cooperation.</p>	<p>6.1.5 More CIDA employees will have been trained in media relations techniques, and will be able to effectively deliver messages on international development.</p> <p>6.1.6 CIDA will participate in major event opportunities, at either the Ministerial or Presidential level.</p> <p>6.1.7 Significant increase in the number of Canadians reached (currently over 5,000 annually) through CIDA's Speakers' Program, particularly in regions of Canada outside of major centres and young Canadians.</p>
<p>7. To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.</p>	<p>7.1 An integrated results-based corporate planning, budgeting, and reporting framework and system is developed and implemented.</p> <p>7.2 Corporate frameworks, guidelines, and tools to facilitate branch, program, and project planning, budgeting, monitoring, and reporting are developed and implemented.</p> <p>7.3 CIDA's management information system to permit corporate roll-up of results from project/program through to branch and Agency levels is updated and revised.</p> <p>7.4 Internal and operational controls are defined and implemented in support of good financial management and accountability.</p> <p>7.5 Enhanced financial control and improved financial data management.</p>	<p>7.1.1 Base-line survey completed by June 2001.</p> <p>7.1.2 Strategic allocation process developed and implemented for budget cycle 2001-2002 (and updated for subsequent budget cycles).</p> <p>7.1.3 Results-based branch plans and performance reports integrate Strategy objectives, actions, and results, and are produced on an annual basis within required time frames.</p> <p>7.1.4 CIDA's <i>Sustainable Development Strategy 2001-2003</i> is integrated in a phased manner into the Agency's RPP and progress reported on in the DPR.</p> <p>7.2.1 Results-based country and institutional program frameworks are produced for major countries and programs.</p> <p>7.2.2 Country and institutional performance assessments are produced for major countries and programs.</p> <p>7.3.1 IMIT projects and programs delivered within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>7.3.2 Information architecture is upgraded to support relationship management with key partners within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>7.3.3 Information architecture is upgraded to support knowledge networks and centres of excellence within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>7.3.4 Document management system that meets key government requirements is implemented within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>7.3.5 Improved information capture, management, and reuse, as planned and reported on in the RPP/DPR process.</p> <p>7.3.6 Improved international access to knowledge through upgraded system architecture, as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p>

Appendix 2 (continued)

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
		<p>7.3.7 Information Management and Technology architecture is refined and updated to support the planning, budgeting, monitoring, and reporting of CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003 objectives, actions, and results (see also 8.1.6).</p> <p>7.4.1 Implementation of modern comptrollership tools and approaches, including an integrated risk-management framework.</p> <p>7.5.1 Develop action plans for meeting Level 2 (Control).</p> <p>7.5.2 Financial Information Strategy (FIS) implemented in 2001.</p>
<p>8. To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.</p>	<p>8.1 A continual improvement management system approach is implemented throughout the Agency: PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE.</p>	<p>8.1.1 PRAS and accountability framework are produced (and updated) within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>8.1.2 The roles and responsibilities of core Agency committees (Executive Committee, Management Committee, Policy Committee, and others) are aligned with the revised PRAS and accountability framework within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>8.1.3 International standard quality-control approach for Agency operations assessed and designed within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>8.1.4 CIDA's program and project-delivery systems and procedures are streamlined within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p> <p>8.1.5 Human-resources strategy 2001-04 and action plan, approved by June 2001.</p> <p>8.1.6 IMIT action plan, in support of the Strategy, is implemented within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process.</p>
<p>9. To strengthen CIDA management processes to ensure continued compliance with relevant environmental legislation.</p>	<p>9.1 All CIDA programs and projects are compliant with CEAA.</p> <p>9.2 CIDA practises sound stewardship and conservation in all of its operations, in Canada and abroad.</p> <p>9.3 Improved environmental health of Agency accommodation.</p> <p>9.4 Increased recycling and reuse, and reduced materials including diminished waste, in all Agency operations.</p> <p>9.5 Office equipment, supplies, and project equipment procured consistent with nationally recognized green procurement standards.</p>	<p>9.1.1 Continue to implement and ensure compliance of all CIDA programs and projects to which CEAA applies.</p> <p>9.2.1 An Agency-level environmental management system is designed and implemented.</p> <p>9.3.1 Develop and implement an action plan for the greening of CIDA's headquarters' operations, focussing specifically on: solid-waste management; information technologies; green procurement; building management; and training and awareness.</p>

Appendix 3: Stakeholder forum

Summary report

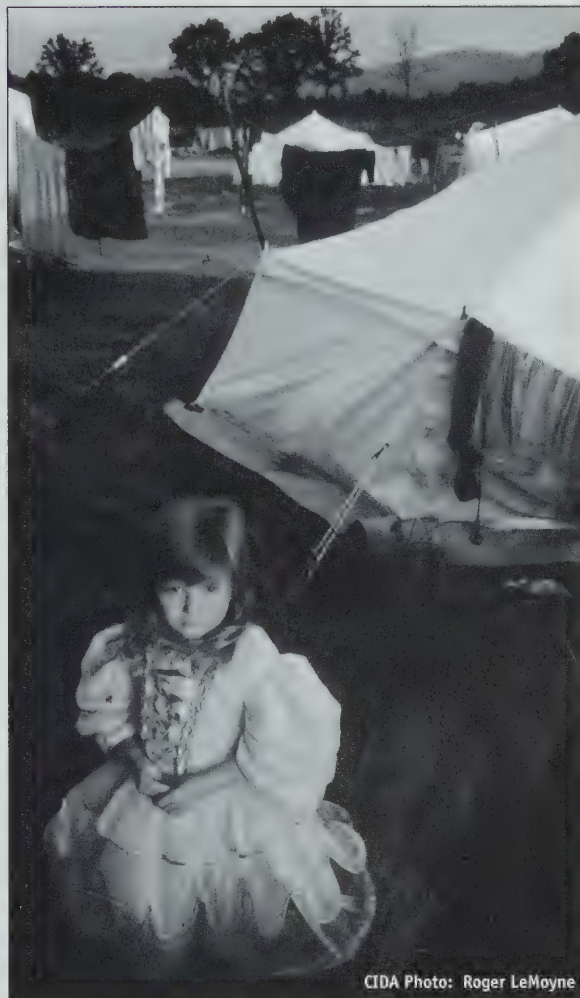
On December 15, 2000, CIDA hosted a forum of key Canadian-based stakeholders to inform them and solicit their views on *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*. Turnout for the event was excellent—the meeting drew more than 60 participants. Three questions were asked of participants:

1. Which proposed Strategy actions did they consider priorities, over the three-year horizon, to achieve the stated objectives?
2. Were essential actions missing?
3. What role did CIDA partners wish to play in implementing these actions? What did CIDA need to do to engage and facilitate their involvement?

In the spirited discussion that followed, stakeholders were urged to provide concrete suggestions to address any issues or concerns. Throughout the session, several recurring themes emerged. These themes included:

Clarifying the relationship between CIDA's Strategy 2001-2003 and Towards a Long-Term Strategy: A Framework for Consultation (the long-term review)

As CIDA's three-year strategic business plan, the Strategy is the Agency's main corporate planning document. It presents a comprehensive picture of the key policy, program, and management actions that the Agency must undertake over the next three years, and against which it will report annually to Canadians through Parliament. As an integral part of the Strategy, conducting the long-term review is a priority action for the Agency over the next year. The results and



conclusions of the consultations on the long-term review, expected within the next six to eight months, will modify the objectives, strategies, and actions as currently reflected in the Strategy. Once the results and conclusions of the long-term review are fully incorporated into the Agency's Strategy/business plan, the items relating to the long-term review will be deleted from the Strategy. The Strategy is considered to be a work in progress—an evolving document that will be modified on an annual basis to reflect our new learning and continual improvement approach to managing our activities.

Recognizing the value of CIDA's Strategy 2001-2003 framework

Participants understood the value of CIDA having a strategic corporate business plan that bridges policy/program and management issues, and which seeks to more clearly align corporate management services to mandate achievement. CIDA's Strategy 2001-2003 framework presents a useful comprehensive picture—"a place where you can see it all." This being said, participants urged CIDA to develop a more simple document for communicating with its partners from developing countries and countries in transition (CITs) on its Strategy, and for engaging Canadians. This document should also better reflect developing-country and CIT conditions and how the Strategy's objectives, strategies, and actions will translate in a practical way into programming and our ongoing relations with developing-country and CIT partners.

Actively engaging partners: The "challenge" function

Partners expressed their strong desire to be more actively engaged in the early stages of policy discussions. They asked that CIDA rely on a greater range of consultation approaches to do so. For example, CIDA should create opportunities for policy debates with its partners where development ideas and approaches could be tested and debated outside the confines of a specific consultation requirement—the "challenge" function. The challenge function would permit the bringing together of a rich gamut of development expertise and experience, and would foster innovation. In the context of the Strategy consultation, partners would have wished to actively debate the developmental assumptions on which it was based. Partners also felt that additional CIDA support for civil society's policy work capacity could enhance the value of development policy discourse.

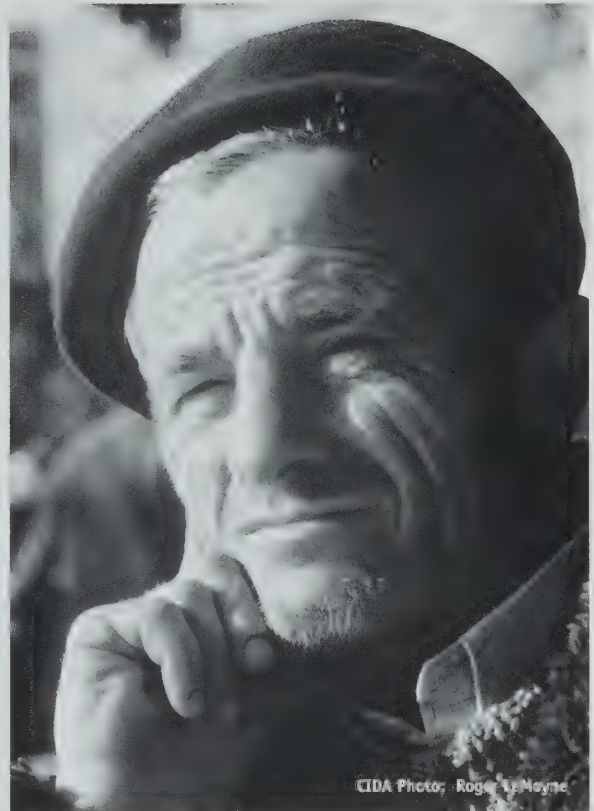


Knowledge and learning

Many partners believed that the Strategy's Policy Objective 5—"To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally"—is potentially the most important of the policy objectives, and should be CIDA's first priority. It informs the development process; it is critical to improved policy and programming; it is fundamental to CIDA's relationship and credibility with external actors; and it is fundamental to all of the Strategy's management objectives. Partners asked that CIDA clearly define Objective 5 in the final Strategy document and the corresponding strategies and actions. They requested that we explain how knowledge would be shared, internally and with external actors, whether they be our Canadian partners, other donors, or our developing-country and CIT partners. Mechanisms were requested to bring back developing-country knowledge and expertise to CIDA and integrate them into our policy and programming. Partners wished to see a strengthened commitment by CIDA toward valuing innovation and experimentation.

Creative partnership arrangements

Partners want to explore and implement, with CIDA, creative partnership arrangements that will provide opportunities for innovation and for actively participating in and influencing policy development. As an example, CIDA should consider creating a responsive fund that would be managed by a jury of independent experts external to the Agency, and which would assist the Agency in allocating financial resources.



Role of civil society

The strategic role of civil society—non-governmental organizations, the private sector, education institutions, research organizations, labour organizations—must be explicitly recognized under the Strategy's strategies and actions. CIDA's partners can contribute meaningfully and in a variety of interesting ways to the implementation of the Strategy and its ongoing update and refinement through their knowledge, both in-house and through their domestic, international, and regional networks; their field experience; and through the varied perspectives they bring to the development process.

Reforming the contractual process

Partners indicated that they do not interact with CIDA through policy development, but rather through contracts or contribution agreements. For not-for-profit partners, CIDA's contract management process remains complex, relatively inflexible, and imposes a large burden on them. CIDA's practices, such as competitive bidding on new phases of long-term projects and programs, sometimes operate against the very objectives they try to achieve, i.e., strengthened partnerships in developing countries and CITs. The not-for-profit sector partners prefer the non-competitive route. They suggested that CIDA work with Treasury Board and the Auditor General in developing accountability procedures and results-based approaches that are less narrowly defined and can be better and more realistically aligned with developing-country and CIT conditions. Finally, partners cautioned CIDA against "overdesigning" its projects, and asked that it consider reducing the list of prescribed requirements in its bid solicitation process.

Specific points

- Make specific mention of the need to protect human rights.
- Specify that CIDA develop expertise in core labour standards.
- As other federal government departments (OGDs) and agencies are increasingly active internationally, including in developing countries and CITs, CIDA may wish to examine its role in this context and participate more actively with key OGDs in assuring government-wide coherence on the international stage.
- With the increased emphasis on a credible and articulate policy influence role for CIDA in the Strategy, Agency skills in consultation and negotiation should be strengthened.
- Partners would like to work with CIDA in developing ways and means to build their own policy and analytical capacities.
- Examine CIDA's Public Engagement Strategy in the context of Policy/Program Objective 6, which deals with engaging Canadians on issues of development cooperation.



Appendix 4: Agency profile

CIDA's structure

CIDA is composed of 11 branches, the Corporate Secretariat, and the Ombudsman:

- Four geographic branches
 - Africa and the Middle East
 - Asia
 - Americas
 - Central and Eastern Europe
- Multilateral Programs Branch
- Canadian Partnership Branch
- Policy Branch
- Communications Branch
- Human Resources and Corporate Services Branch
- Performance Review Branch
- Information Management and Technology Branch
- Corporate Secretariat
- Ombudsman

CIDA branch overviews

Geographic branches

The geographic programs for Africa and the Middle East, Asia, and the Americas are funded through official development assistance (ODA). The program for Central and Eastern Europe is funded mainly with assistance that is not considered ODA. Thus, their mandate and objectives are somewhat different.

- **Geographic programs for Africa and the Middle East, Asia, and the Americas**

Objective

To support sustainable development and poverty reduction in developing countries and regions, in keeping with the needs of developing countries, the purpose and priorities of the ODA program, and Canada's foreign policy interests.



CIDA Photo: Pierre St-Jacques

Description

- The geographic programs for Africa and the Middle East, Asia, and the Americas account for about one-third of the international assistance budget.
- Geographic programs involve direct contacts between the Government of Canada and recipient countries. The Africa and Middle East Branch is also responsible for La Francophonie.
- The programs are developed in consultation and cooperation with partners in these countries.
- Projects supported through the geographic programs reflect both the needs of developing countries and Canada's ability to meet these needs.
- Projects supported through the geographic programs range in value from thousands to tens of millions of dollars, and can vary considerably in their approach and subject matter.
- With few exceptions, geographic programs are delivered as goods and services purchased from Canadian suppliers and through procurement in recipient countries.
- Geographic programs are the main assistance instrument directly available to the Government to invest, over the long term, in areas critical to sustainable development.

- Geographic program for Central and Eastern Europe

Objective

- To support democratic development and economic liberalization in the 28 countries of Central, Eastern, and Southern Europe and the Commonwealth of Independent States (CIS) by building mutually beneficial partnerships.
- The program has four main priorities:
 - to support the transition to market-based economies;
 - to encourage good governance, democracy, political pluralism, the rule of law, and adherence to international norms and standards;
 - to increase Canadian trade and investment links with the region; and
 - to assist international efforts to reduce the threats to international and Canadian security.

Description

- The CEE program is primarily responsive and highly flexible, allowing Canada to adapt to a wide spectrum of conditions, while promoting Canadian priorities and interests throughout the region. In fact, the program contributes directly to all three of Canada's foreign policy objectives.
- Many of the reform-related initiatives supported by the CEE program focus on building and supporting the enabling

environment—that is, the policy, regulatory, institutional, professional, and legal framework. This is accomplished through the transfer of Canadian knowledge and expertise in key sectors.

- The program is delivered in partnership with Canadian firms, non-governmental organizations, business and trade associations, government departments at all levels, labour groups, and educational institutions.
- Only a small share of the assistance provided through this program is considered ODA.
- Unlike the ODA program, the international assistance program for Central and Eastern Europe has, in addition to its social and political objectives, an explicitly commercial mandate.

Multilateral Branch

Objective

- To promote and support effective global and multilateral approaches that reduce poverty, enhance human security, and expand prosperity.

Description

- The Multilateral program involves CIDA in the work of a very wide range of international organizations and institutions, including:
 - the UN and its agencies, such as UNICEF;
 - the Commonwealth;
 - the regional development banks for Africa, Asia, and Latin America and the Caribbean.

- While the organizations are responsible for the administration of projects, Canada participates in their governing bodies to ensure that the organizations are operating within appropriate policy and operational guidelines, and that they meet Canada's interests and those of the international community as a whole.
- Most of CIDA's humanitarian assistance and food aid is also provided through the Multilateral program.

Canadian Partnership Branch

Objective

- To promote mutually beneficial partnerships between Canadian and developing-country organizations in order to support sustainable development and reduce poverty in the developing world.

Description

- The Canadian Partnership program provides grants and contributions to Canadian and international organizations (profit and not-for-profit) to support their activities in developing countries.
- Funding from the program is responsive to the initiatives of these organizations and on a cost-sharing basis.
- Canadian Partnership Branch also manages CIDA's consultation policy, and is the key contact point for CIDA in its relations with Canadian development partners.

- The Canadian Partnership program comprises four main subprograms:
 - Industrial Cooperation, which supports private-sector initiatives;
 - the Voluntary Sector, which works with non-governmental organizations and non-governmental institutions (e.g., universities and colleges);
 - the Scholarships program, which administers various fellowship and awards programs; and
 - the Youth Action program, which provides funding for international internships for young Canadians.

Policy Branch

Objective

- To support the Agency's mandate and program priorities in the context of Canada's broader foreign policy objectives, and to monitor issues and trends in development assistance.

Description

- Policy Branch provides strategic direction, advice, information, and briefing material to the Minister, the Agency, and other government departments on a wide range of long- and short-term development policy and strategic issues.
- The Branch develops the policies required by CIDA to fulfil its mandate and contribute to Canada's broader foreign policy objectives and interests.
- The Branch leads the management of the international assistance envelope and allocations on behalf of CIDA.

- At the international level, Policy Branch seeks to improve the coordination of Canadian development policies with those of other donor countries, among others, and through the Development Assistance Committee of the OECD.
- Policy Branch represents Canada's interests in various international fora; it also monitors Canada's progress in the area of international development.
- The Scientific, Technical and Advisory Directorate in Policy Branch has corporate responsibility for providing specialized scientific and technical (S&T) sectoral expertise and advice to the Agency. The directorate is responsible for providing leadership with respect to sectoral strategic initiatives within the Agency. In this role, the directorate works with centres of excellence, both within Canada and worldwide. The directorate is also responsible for providing sectoral advice to program branches to support development projects and programs. The Environmental Assessment Unit verifies the Agency's compliance with legislation.

Communications Branch

Objective

- To improve public awareness of, and support for, CIDA and international cooperation, and to encourage more Canadians to get involved.

Description

- Communications Branch provides strategic communications advice and briefing material for public events to the Minister, President, and CIDA branches.

- The Branch develops communications plans and provides expertise in the areas of communications planning; events management; media relations and analysis; public opinion research; Internet coordination; and the production of printed and audio-visual materials.
- The Branch manages the Agency's outreach programs, including the Speakers' Program and the Regional Events and Parliamentary Program.
- Communications Branch manages the Development Information Program (DIP), which reaches millions of Canadians each year through television, radio, print, and other projects designed to inform Canadians about international-development issues and the contributions made by Canadians working in developing countries.

Human Resources and Corporate Services Branch

Objective

- To promote a qualified, productive, and sustainable workforce, as well as an enabling environment that encourages organizational effectiveness and continuous learning, in order to support the Agency in pursuit of its mandate; and
- To promote continuous improvement and optimal management of CIDA resources through the provision of a range of efficient, effective, and client-driven support services.

Description

- Human Resources and Corporate Services Branch provides the Agency with advice and develops strategies, programs, and policies in the areas of human resources, administration and security, finance, contracting management, and legal services.
- It is responsible for developing and applying a wide range of service processes, such as staffing, contracting, and procurement, and for ensuring the integrity and effectiveness of these mechanisms.

Performance Review Branch

Objective

- Performance Review Branch seeks to improve decision-making in order to achieve better performance, and to support the Agency in its efforts to manage for sustainable development results.

Description

- The Branch provides independent, systematic, and objective advice on the continued relevance, success, and cost-effectiveness of key CIDA policies, programs, partnership arrangements, and delivery mechanisms.
- The Branch provides assurances on the performance of the management framework; that is, on the cost-effectiveness of the systems, practices, and built-in controls adopted by management to achieve established objectives.

- The Branch provides advice to management on managing risks, developing policies, and on establishing essential controls on the integrity of performance information and of probity and diligence in the use of public funds.
- The Branch provides advice to other branches on the application of results-based management principles, and methodological support in their implementation.

Information Management and Technology Branch (IMTB)

Objective

- To work in partnership with other Agency branches toward the achievement of the Agency's business objectives and strategies, through provision of effective and efficient information management (IM) and corporate reporting and information technology (IT) infrastructures and systems (including support to Knowledge Management initiatives).
- To provide leadership and guidance with regard to emerging technologies and the application of these technologies to CIDA's business environment.
- To keep abreast of government-wide IM/IT initiatives and accomplishments, and to identify the nature of their applicability to CIDA's environment.

Description

- Informatics represent a significant strategic investment for CIDA in its internal, domestic, and international operations. The Agency has, over the last several years, renewed

most components of its information and technology infrastructure, including implementation of an integrated financial, program, human resources, and procurement/contracting system (based on SAP software). In achieving the above objectives, IMTB is also responsible for providing leadership with regard to improving Agency processes and systems, enhancing communications with posts and partners worldwide, and meeting Treasury Board requirements related to the implementation of an accrual accounting system and Government On-Line commitments.

Corporate Secretariat

Objective

- To ensure that CIDA is responsive to the needs of Parliament, the Minister, the President, and the general public, and to foster corporate direction of the Agency through its senior management.

Description

- The Corporate Secretariat provides support to the President, manages specific issues of concern to the Government, Minister, and Agency, and is responsible for Parliamentary Relations, Executive Correspondence, Access to Information and Privacy, and support to ongoing committees of the Agency.

Ombudsman

The Ombudsman is a designated impartial party who remains independent of ordinary line and staff structures and reports directly to the President. He/she is neither the employer's representative nor the employee's unconditional defender.

Mandate

- To provide employees with informal and confidential support in defining difficult work-related situations and in identifying avenues of resolution.
- To try to identify and avert potential conflicts in the workplace.
- To draw the attention of management to corporate issues and make recommendations, while protecting the confidentiality of personal information.

Access to services

- All CIDA employees, regardless of their status (determinate or indeterminate appointment, on assignment abroad, unpaid leave, etc.) can make use of the Ombudsman's services.
- The mandate does not extend to firms or non-governmental organizations under contractual arrangements with CIDA. Consultants and contractuels working at CIDA also have access to the services of the Ombudsman in the context of the "zero tolerance" policy dealing with harassment, but contract-related matters have to be dealt with by the relevant contracting authority.



Description

- Le Secrétariat central fournit un soutien au président, s'occupe de certaines questions auxquelles le gouvernement, le ministre et l'Agence accordent un intérêt particulier, et est responsable des relations parlementaires, de la corresponsabilité de la haute direction, des questions d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, ainsi que du soutien aux comités permanents de l'Agence.

Ombudsman

L'ombudsman est un intervenant impartial qui se situe à l'extérieur des structures hiérarchiques habituelles de l'organisation et qui rend compte directement au président. Il n'est ni le représentant de l'employeur, ni le défenseur inconditionnel de l'employé.

Mandat

- Offrir aux employés un appui informel et confidentiel afin de les aider à cerner les situations difficiles et à trouver des solutions.

- Tenter de cerner les situations qui pourraient devenir conflictuelles et de les éviter.

- Porter les questions de nature générale à l'attention de la direction et formuler des recommandations tout en assurant la confidentialité des renseignements personnels.

Accès aux services

- Tous les employés de l'Agence, quelle que soit leur situation (poste à durée déterminée ou indéterminée, affectation à l'étranger, congé sans solde, etc.) peuvent se prévaloir des services de l'ombudsman.



Photo ACIDI : Pierre St-Jacques

- Le mandat ne s'étend pas aux firmes ou aux ONG qui ont conclu des marchés avec l'ACDI. Les consultants et le personnel contractuel travail- lant à l'ACDI ont aussi accès aux services de l'ombudsman dans le cadre de la politique de « tolérance zéro » relative au harcèlement, mais les questions contractuelles doivent être réglées par l'autorité contractante compétente.

Description

- La Direction générale des communications fournit au Ministre, au président et aux directions générales de l'ACDI des conseils et des documents d'information en matière de communications stratégiques en vue d'événements publics.
 - La Direction générale élabore des plans de communication et apporte son expertise dans les domaines suivants : planification des communications; gestion des événements; relations avec les médias et analyse des médias; recherche d'opinion publique; coordination Internet; et production de documents imprimés et audiovisuels.
 - La Direction générale élabore des plans de communication et apporte son expertise dans les domaines suivants : planification des communications; gestion des événements; relations avec les médias et analyse des médias; recherche d'opinion publique; coordination Internet; et production de documents imprimés et audiovisuels.
- et de services juridiques.
- Elle est responsable de l'élaboration et de l'application d'une vaste gamme de processus d'appui tels que la dotation, le régime contractuel et l'approvisionnement, et elle veille à assurer l'intégrité et l'efficacité de ces derniers.

Description

- La Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs fournit à l'Agence des conseils et élabore des stratégies, des programmes et des politiques en matière de ressources humaines, d'administration et de sécurité, de finances, de gestion des marchés, et de services juridiques.
 - Elle est responsable de l'élaboration et de l'application d'une vaste gamme de processus d'appui tels que la dotation, le régime contractuel et l'approvisionnement, et elle veille à assurer l'intégrité et l'efficacité de ces derniers.
- Examen du rendement**
- Objectif**
- La Direction générale de l'examen du rendement s'efforce d'améliorer le processus décisionnel afin d'accroître le rendement et d'appuyer l'Agence dans ses efforts de gestion en vue de parvenir au développement durable.

Objectif

- Promouvoir la compétence, la productivité et la stabilité de la main-d'œuvre ainsi qu'un environnement propice à l'efficacité organisationnelle.

Ressources humaines et services corporatifs

- La Direction générale gère les programmes de promotion de l'Agence, notamment le Programme des conférences ainsi que le Programme des événements régionaux et le Programme des relations parlementaires.
- La Direction générale gère les programmes de promotion de l'Agence, notamment le Programme des conférences ainsi que le Programme des événements régionaux et le Programme des relations parlementaires.

- La Direction générale élabore des plans de communication et apporte son expertise dans les domaines suivants : planification des communications; gestion des événements; relations avec les médias et analyse des médias; recherche d'opinion publique; coordination Internet; et production de documents imprimés et audiovisuels.

- La Direction générale des communications fournit au Ministre, au président et aux directions générales de l'ACDI des conseils et des documents d'information en matière de communications stratégiques en vue d'événements publics.

- Elle élabore les politiques requises pour que l'ACDI puisse s'acquitter de son mandat, contribuer à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère canadienne et servir les intérêts du Canada.

- Elle fournit au Ministre, à l'ACDI et à d'autres ministères des conseils stratégiques, de l'information et de la documentation sur un large éventail de questions d'orientation et d'enjeux stratégiques relatifs au développement à long et à court terme.

Description

- La Direction générale des politiques appuie le mandat et les priorités de programme de l'Agence, dans le contexte des objectifs de la politique étrangère du Canada, et assure le suivi des questions et tendances relatives à l'aide au développement.

Objectif

Politiques

- Le Programme se divise en quatre grands sous-programmes :
 - Voici Le Programme de la coopération industrielle, qui finance des initiatives du secteur privé;
 - Voici Le Programme du secteur bénévole, qui collabore avec des organisations non gouvernementales et des institutions gouvernementales (p. ex. des universités et des collèges);
 - Voici le Programme de bourses, qui veille à l'administration de différents programmes de bourses d'études et de subventions;
 - Voici le Programme Action Jeunesse, qui sert à financer des stages internationaux pour les jeunes Canadiens.

Objectif

Communications

- Mieux faire connaître l'ACDI et la coopération internationale aux Canadiens et améliorer l'appui prêté à cet égard, tout en encourager géant plus de Canadiens à apporter leur contribution dans ce domaine.

- À l'échelle internationale, la Direction générale des politiques s'emploie à mieux coordonner les politiques canadiennes en matière de développement et celles d'autres pays donateurs, par exemple au sein du Comité d'aide au développement de l'OCDE.
- Elle représente le Canada auprès de diverses instances internationales et assure également le suivi des progrès du Canada dans le domaine du développement international.
- La Direction des services scientifiques, techniques et consultatifs de la Direction générale des politiques a comme responsabilité générale de fournir à l'Agence des conseils pertinents et lui apporte son expertise dans des domaines scientifiques, techniques et spécialisés. Elle agit comme chef de file des initiatives stratégiques sectorielles au sein de l'Agence. À ce titre, elle collabore avec des centres d'excellence tant au Canada qu'à l'étranger. Elle fournit également des avis sectoriels aux directions générales de programmes pour appuyer les projets et programmes de développement. Elle s'assure que l'Agence se conforme à la loi en matière d'évaluation environnementale.
- Elle assume, pour le compte de l'ACDI, la gestion de l'enveloppe de l'aide internationale et des affectations de crédit.

- Les organisations administreront les projets, mais le Canada fait partie de leurs conseils d'administration et veille à ce qu'elles respectent les politiques appropriées et les directives opérationnelles, et à ce qu'elles servent les intérêts du Canada et de la communauté internationale en général.
- La presque totalité de l'aide humanitaire internationale et de l'aide alimentaire est fournie par les programmes multilatéraux.

Partenariat canadien

Objectif

- Encourager l'établissement de partenariats mutuellement avantageux entre des organisations du Canada et des pays en développement pour favoriser le développement durable et la réduction de la pauvreté dans le monde en développement.

Description

- Le Programme du Partenariat canadien verse à des organisations canadiennes et internationales (à but lucratif et sans but lucratif) des subventions et des contributions qui servent à financer leurs activités dans les pays en développement.
- Les fonds sont accordés sur demande, selon les besoins de ces organisations.
- La Direction générale du partenariat canadien, dont relève également la politique en matière de consultations, est principalement chargée des relations de l'ACDI avec ses partenaires canadiens.

- Le programme est réalisé avec la collaboration du secteur privé, des ONG, des associations de gens d'affaires et des associations professionnelles, de tous les paliers de gouvernement du Canada, des syndicats, et des établissements d'enseignement.
- Seule une petite partie de l'aide accordée par ce programme est considérée comme de l'APD.
- Contrairement au programme d'APD, le programme d'assistance aux pays d'Europe centrale et de l'Est comporte, outre ses objectifs sociaux et politiques, un mandat explicitement commercial.

Programmes multilatéraux

Objectif

- Appuyer l'adoption et la mise en application de stratégies mondiales et multilatérales propres à réduire la pauvreté et à accroître la sécurité humaine et la prospérité dans le monde.

Description

- Dans le cadre des programmes multilatéraux, l'ACDI contribue aux activités d'un large éventail d'organisations et d'institutions internationales, dont :
 - les Nations Unies et ses organismes, notamment l'UNICEF;
 - le Commonwealth;
 - les banques régionales de développement pour l'Afrique, l'Asie, l'Amérique latine et les Caraïbes.

- Les programmes géographiques sont élaborés en consultation et en collaboration avec des partenaires de l'ACDI dans ces pays.
- Les projets financés par l'entremise des programmes géographiques tiennent compte des besoins des pays en développement et de la capacité du Canada d'y répondre.
- Il s'agit de projets dont la valeur oscille entre quelques milliers et des dizaines de millions de dollars. Les stratégies retenues et les objectifs poursuivis peuvent varier considérablement.
- À quelques exceptions près, l'aide accordée dans le cadre des programmes géographiques prend la forme de biens et de services achetés à des fournisseurs canadiens ou dans les pays bénéficiaires.
- Les programmes géographiques constituent le principal mécanisme d'aide auquel le gouvernement a recours pour investir à long terme dans des secteurs essentiels au développement durable.
- Programme géographique pour l'Europe centrale et de l'Est

Objectif

- Le Programme de l'ECE est essentiellement un programme de soutien ponctuel très souple qui permet au Canada d'adapter ses actions à des conditions très diverses, tout en défendant les priorités et les intérêts du Canada dans la région. De fait, le Programme contribue directement à l'atteinte des trois objectifs de la politique étrangère canadienne.
- Bon nombre des initiatives en matière de réforme financées par le Programme sont axées sur la création d'un environnement favorable et sur l'appui à cet environnement, à savoir le cadre stratégique, réglementaire, institutionnel, professionnel et juridique. Pour ce faire, on transfère des compétences et des connaissances canadiennes dans des secteurs clés.

Description

- Voici les quatre grands objectifs du programme :
 - appuyer la transition à l'économie de marché;
 - encourager la bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit, et le respect des normes et règles internationales;
 - accroître les liens de commerce et d'investissement entre le Canada et la région;
 - contribuer aux efforts internationaux en vue de réduire la menace à la sécurité internationale et canadienne

Annexe 4 : Profil de l'Agence

La structure de l'ACDI

L'ACDI se compose de onze directions générales, auxquelles s'ajoute le Secrétariat central et le bureau de l'ombudsman :

- Quatre directions générales géographiques :
 - Afrique et Moyen-Orient
 - Asie
 - Amériques
 - Europe centrale et de l'Est
- Programmes multilatéraux
- Partenariat canadien
- Politiques
- Communications
- Ressources humaines et services corporatifs
- Examen du rendement
- Gestion de l'information et technologie
- Secrétariat central
- Ombudsman

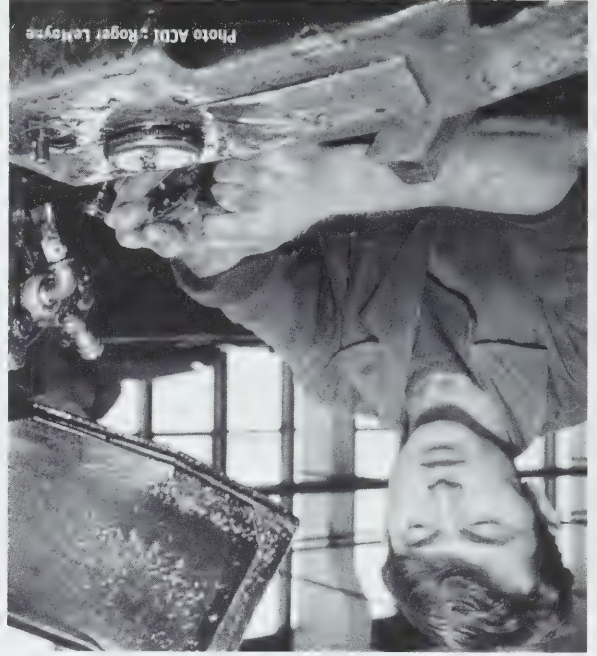


Photo ACDI : Roger LeMayne

de l'ACDI

Vue d'ensemble des directions générales

Directions générales

Le financement des programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques provient du budget de l'aide publique au développement (APD). Quant au programme pour l'Europe centrale et de l'Est, il est financé principalement au moyen de fonds qui ne sont pas comptabilisés au titre de l'APD. Le mandat et les objectifs de cette dernière direction générale sont donc quelque peu différents.

- Programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques

Objectif

Appuyer le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays et les régions en développement, en fonction des besoins des pays bénéficiaires, du but et des priorités du programme d'APD et des intérêts du Canada en matière de politique étrangère.

Description

- Les programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques représentent environ le tiers du budget de l'aide internationale.
- Ces programmes impliquent l'établissement de contacts directs entre le gouvernement du Canada et les dirigeants des pays bénéficiaires. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient est également responsable de la Francophonie.



Photo ACDI : Pierre St-Jacques

Points à noter

- Mentionner explicitement la nécessité de protéger les droits de la personne.
- Préciser que l'ACDI se dote d'une expertise dans le domaine des normes fondamentales du travail.
- Étant donné que d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral sont de plus en plus actifs sur le plan international, y compris dans les pays en développement et en transition, l'ACDI pourrait souhaiter procéder à un examen de son rôle dans ce contexte et établir une collaboration plus active avec les ministères/organismes clés pour la mise en place de politiques internationales cohérentes à l'échelle de l'appareil gouvernemental.
- L'accent étant mis sur le rôle de vecteur de politiques crédibles et cohérentes de la part de l'ACDI dans le cadre de la SDD, il convient d'augmenter les capacités de l'Agence en matière de consultation et de négociation.
- Les partenaires aimeraient collaborer avec l'ACDI à l'élaboration de méthodes de consolidation de leurs propres capacités en matière de politiques et d'analyse.
- Examiner la stratégie de l'ACDI pour la participation du public dans le contexte de l'objectif de politique/programme 6, où il est question d'intéresser les Canadiens aux enjeux de la coopération pour le développement.

en régime de concurrence pour de nouvelles phases de projets et de programmes à long terme, agissent parfois à l'encontre des objectifs visés, notamment en ce qui concerne la consolidation des partenariats dans les pays en développement et en transition. Par ailleurs, certains partenaires ont proposé que l'ACDI travaille en collaboration avec le Conseil du Trésor et le Vérificateur général à l'élaboration de procédures de responsabilisation et d'approches axées sur les résultats moins étroites — ou adaptées — aux conditions des pays en développement et en transition. Enfin, des partenaires ont mis l'ACDI en garde contre la tentation « d'alourdir indûment » ses projets et lui proposent de limiter la somme des exigences posées dans son processus d'appel d'offres.



Photo ACDI : Patrick Baes

Les partenaires ont fait remarquer que l'interaction de l'ACDI avec ses partenaires passe surtout par le processus de gestion des marchés, et non par son processus officiel d'élaboration des politiques. Pour les partenaires, le processus de gestion des marchés de l'ACDI reste complexe, relativement rigide et encombrant. Les pratiques de l'ACDI, par exemple l'attribution des marchés

Reformer le processus de passation des marchés

développement. Ils apportent en matière de processus de le terrain, enfin, en raison d'opinions variées national et régional, grâce à leur expérience sur acquise dans leurs réseaux national, international, grâce à leur expertise interne comme celle d'actualisation/perfectionnement permanent : la mise en œuvre de la SDD ainsi qu'à son utilité et de bien des façons intéressantes à Les partenaires de l'ACDI peuvent contribuer le cadre des stratégies et actions liées à la SDD. doit, au besoin, être explicitement reconnu dans de recherche, organisations de travailleurs — privé, institutions d'enseignement, organismes organisations non gouvernementales, secteur Le rôle stratégique de la société civile —

Rôle de la société civile

Les partenaires veulent explorer et mettre en œuvre des arrangements de partenariat créatif avec l'ACDI, qui offrent des occasions d'innovation et de participation active à l'élaboration des politiques, ou des occasions d'exercer une influence sur leur élaboration. L'ACDI devrait, par exemple, envisager de créer un fonds souple, géré par un jury d'experts indépendants, extérieurs à l'Agence, qui aiderait l'Agence dans l'affectation des ressources financières.

Arrangements de partenariat créatif

Connaissance et apprentissage

Les partenaires ont exprimé une volonté affirmée de participer plus activement aux étapes préliminaires des discussions à propos des politiques. Ils ont demandé à l'ACDI d'élargir sa base de consultation à ce niveau. L'ACDI devrait par exemple créer des occasions de débat d'orientation avec ses partenaires, où certaines idées et approches en matière de développement pourraient être mises à l'essai et débattues dans un cadre plus libre que celui qu'imposent les exigences d'une consultation particulière — la fonction de « défi » permettrait de rassembler une riche gamme d'expertise et d'expérience du développement favorable à l'innovation. Dans le contexte de la consultation pour la SDD, les partenaires auraient souhaité débattre activement des hypothèses de développement sur lesquelles elle s'appuie. Les partenaires ont également le sentiment qu'en appuyant davantage la capacité de la société civile d'élaborer des politiques, l'ACDI pourrait valoriser le discours véhiculé par les politiques de développement.

Participation active des partenaires : La fonction de « défi »

Nombre de partenaires estimaient que l'objectif stratégique 5 de la SDD, qui est de faire de l'ACDI une organisation de développement durable axée sur le savoir et l'apprentissage permanent, et jouant un rôle de chef de file au Canada et sur le plan international, constitue potentiellement l'objectif le plus important de l'ACDI et devrait devenir sa première priorité : cet objectif informe le processus de développement; il joue un rôle crucial en ce qui a trait à l'amélioration des politiques et des programmes; il est fondamental sur le plan des rapports et de la crédibilité de l'ACDI avec des acteurs externes; il est essentiel par rapport à tous les objectifs de gestion de la

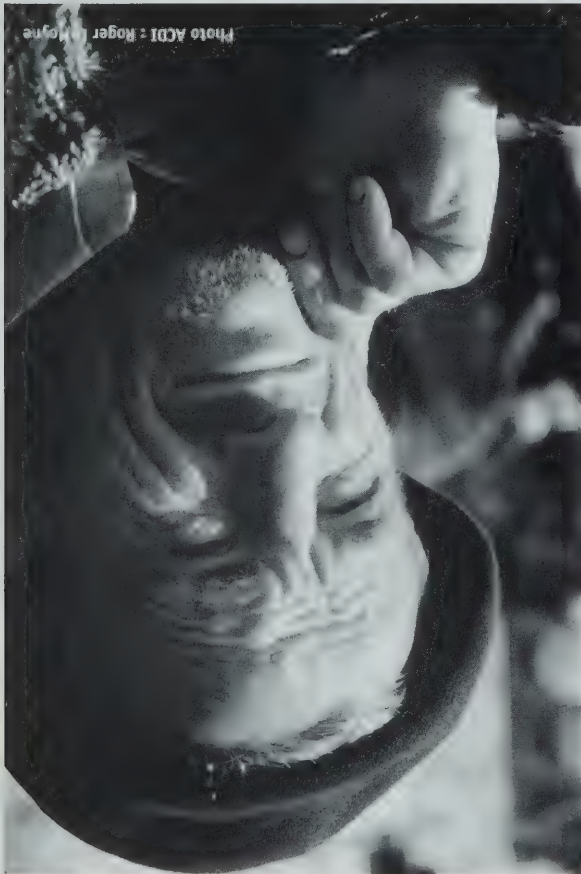


Photo ACDI : Roger McInnis

SDD. Certains partenaires ont demandé que l'ACDI définit plus clairement l'objectif 5 dans le document final de la SDD comme dans les stratégies et actions correspondantes. Ils ont demandé que nous expliquions comment le savoir serait partagé, à l'interne comme avec des acteurs extérieurs, qu'ils soient nos partenaires canadiens, d'autres bailleurs de fonds ou nos partenaires de pays en développement et en transition. Il a été demandé que certains mécanismes soient adoptés pour que le savoir et l'expertise sur les pays en développement puissent être récupérés par l'ACDI et intégrés à nos politiques et à programmes. Certains partenaires souhaitaient voir l'ACDI s'engager à mettre en valeur l'innovation et l'expérimentation.

« Stratégie à long terme » seront entièrement inscrits dans le plan d'affaires/la SDD de l'Agence, il ne sera plus explicitement question d'une « Stratégie à long terme » dans la SDD. Cette dernière a le statut d'un travail en cours — un document en évolution qui subira des remaniements annuels pour tenir compte de notre nouvelle approche par apprentissage et par amélioration permanente dans la gestion de nos activités.

Reconnaissance de la valeur du cadre de travail de la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI

visant à mieux adapter les services de gestion de l'Agence à l'exécution de son mandat. Le cadre de travail de la SDD offre un utile tableau d'ensemble, un « point de vue général » sur la question. Cela dit, les participants ont demandé à l'ACDI d'élaborer un document plus simple sur la SDD aux fins de communication avec ses partenaires des pays en développement et en transition et pour favoriser la participation des Canadiens. Ce document devrait également mieux refléter les conditions prévalant dans les pays en développement et en transition et la façon dont les objectifs, les stratégies et les mesures préconisées par la SDD se concrétiseront au niveau des programmes et de nos relations permanentes avec nos partenaires des pays en développement et en transition.

Les participants ont reconnu l'intérêt pour l'ACDI de disposer d'un plan d'affaires stratégique établissant un rapprochement entre les politiques/les programmes et les problèmes de gestion, et



Photo ACDI : Stéphanie Colvey

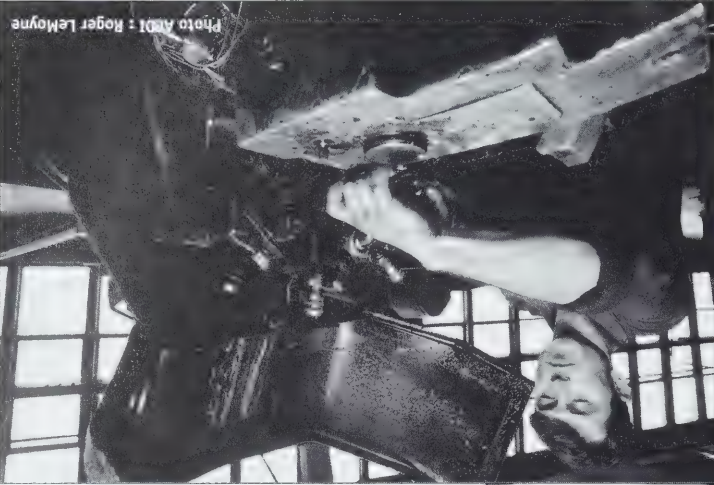


Photo ACDI : Roger LeMoine

Annexe 3 : Forum des intervenants

Rapport sommaire

Le 15 décembre 2000, l'ACDI a été l'hôte d'un forum des principaux intervenants canadiens, afin de les informer et de leur demander leur avis sur le document *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* (SD). Cet événement a connu un excellent taux de participation, la réunion ayant attiré soixante personnes de plus que prévu. Trois questions ont été posées aux participants :

1. Quelles mesures en matière de SDD voient-ils comme prioritaires, pour les trois années sur lesquelles doit porter la SDD, en vue d'atteindre les objectifs déclarés de la SDD?

2. Certaines mesures essentielles font-elles défaut?

3. Quel rôle les partenaires de l'ACDI souhaitent-ils assumer pour la mise en œuvre de ces mesures? Quelles initiatives l'ACDI devrait-elle prendre pour encourager et faciliter leur participation?

Au cours de la discussion animée qui a suivi, il a été instantanément demandé aux intervenants de présenter des suggestions concrètes en rapport avec les questions ou préoccupations soulevées. Au cours de la séance, plusieurs thèmes récurrents sont apparus. En voici quelques-uns :

Clarifier les rapports entre la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI et le document « Vers une stratégie à long terme : Cadre consultatif » (la Stratégie à long terme)

En tant que plan d'affaires stratégique triennal de l'ACDI, la SDD est le principal document de planification organisationnel de l'Agence offrant



Photo ACDI : Roger LeMoigne

un tableau complet des mesures clés en matière de politiques, de programmes et de gestion que l'Agence entend mettre en œuvre au cours des trois prochaines années, et dont elle doit rendre compte aux contribuables canadiens dans son rapport annuel au Parlement. L'exécution de la « Stratégie à long terme », qui fait partie intégrante de la SDD, est une priorité de l'Agence pour la prochaine année. Les résultats et conclusions des consultations menées sur la « Stratégie à long terme », attendus d'ici six à huit mois, permettront de modifier les objectifs, les stratégies et les mesures tels qu'ils sont actuellement énoncés dans la SDD. Une fois que les résultats et conclusions de la

<p>Objectifs</p>	<p>9. Renforcer le processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité intégrale avec les lois environnementales applicables.</p>
<p>Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)</p>	<p>9.1 Tous les programmes et projets de l'ACDI sont conformes à la LEE.</p> <p>9.2 L'ACDI pratique une saine gestion et une conservation judicieuse de l'environnement dans toutes ses opérations, tant au Canada qu'à l'étranger.</p> <p>9.3 La qualité de l'environnement des locaux de l'Agence est améliorée.</p> <p>9.4 Recyclage et réduction accrue de matériaux transformés, y compris une diminution de la production de déchets, et ce, dans toutes les opérations de l'Agence.</p> <p>9.5 Le matériel et les fournitures de bureau et les équipements sont obtenus conformément aux normes nationales d'approvisionnement écologique.</p>
<p>Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)</p>	<p>9.1.1 Poursuivre l'exécution de tous les programmes et projets auxquels la LEE s'applique et s'assurer que ceux-ci y sont conformes.</p> <p>9.2.1 Concevoir et mettre en oeuvre un système de gestion de l'environnement pour l'ensemble de l'Agence.</p> <p>9.3.1 Elaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur : la gestion des déchets solides; les technologies de l'information; les pratiques d'approvisionnement écologique; la gestion des immeubles; la formation et la sensibilisation.</p>

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
8. Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de gestion de l'amélioration continue de l'Agence de manière qu'elle soit adoptée et incorporée dans toute l'Agence — PLANIFIER, FAIRE, VÉRIFIER, APPRENDRE, RÉVISER.	8.1 Une approche du système de gestion de l'amélioration continue est adoptée et incorporée dans toute l'Agence — PLANIFIER, FAIRE, VÉRIFIER, APPRENDRE, RÉVISER.	8.1.1 La SPRR et le cadre de responsabilisation de l'ACDI sont produits (et révisés) dans les délais prescrits, et comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. 8.1.2 Les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence (Comité de direction, Comité de gestion, Comité des politiques et autres) sont harmonisés avec le SPRR et le Cadre de responsabilisation révisés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. 8.1.3 L'approche internationale du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence est évaluée et conçue dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. 8.1.4 Les systèmes et les procédures d'exécution des programmes et des projets de l'ACDI sont simplifiés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. 8.1.5 La Stratégie des ressources humaines 2001-2004, et le Plan d'action, seront approuvés d'ici juin 2001. 8.1.6 Le Plan d'action GI/II, à l'appui de la SDD, est mis en oeuvre dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.
	7.3.4 Un système de gestion des documents qui répond aux principaux besoins est mis en oeuvre dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. 7.3.5 Saisie, gestion et réutilisation améliorées de l'information, comme il est prévu et indiqué dans le RPP/RMR. 7.3.6 Accès international amélioré au savoir grâce à une meilleure architecture de système, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. 7.3.7 L'architecture pour la gestion de l'information et la technologie est perfectionnée et mise à niveau afin d'appuyer la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports des objectifs, mesures et résultats de la Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 (voir aussi 8.1.6) 7.4.1 Des outils et des approches améliorées de la fonction de contrôleur sont mis en oeuvre, y compris un cadre intégré de la gestion des risques. 7.5.1 Elaborer des plans d'action pour satisfaire au niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du BVG. 7.5.2 Stratégie d'information financière (SIF) mise en oeuvre en 2001.	

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.	<p>auprès des Canadiens) la visibilité du rôle du Canada et de ses propres efforts en vue d'influencer le changement global pour soutenir le développement durable.</p> <p>6.2 Les Canadiens appartenant aux premiers groupes cibles (jeunes et décideurs) comprennent l'utilité de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité des Canadiens, de même que son importance pour traduire les valeurs de partage, de générosité et d'assistance humanitaire.</p> <p>6.3 L'ACDI est davantage en mesure de communiquer des messages clés aux Canadiens afin de bien leur faire saisir l'importance du rôle en constante évolution du Canada dans la coopération au développement international.</p>	<p>6.1.3 L'ACDI mettra en oeuvre, d'ici mars 2001, deux nouveaux éléments d'un programme élargi de sensibilisation, qui vise deux groupes de la société canadienne : les jeunes et les journalistes.</p> <p>6.1.4 Avant la fin de la première année de la nouvelle législature, l'ACDI doublera le nombre de députés (jusqu'à 18) connaissant bien le programme de développement et ayant participé à des manifestations publiques portant sur celui-ci.</p> <p>6.1.5 Plus d'employés de l'ACDI auront été formés aux techniques des relations avec les médias et seront ainsi mieux aptes à communiquer efficacement des messages portant sur le développement international.</p> <p>6.1.6 L'ACDI participera à d'importantes activités, soit au niveau ministériel ou présidentiel.</p> <p>6.1.7 Accroissement important du nombre de Canadiens (et de jeunes Canadiens) touchés par le programme des conférences de l'ACDI (actuellement plus de 5 000 par an), particulièrement dans les régions du Canada situées à l'extérieur des grands centres.</p>
7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.	<p>7.1 Un cadre et un système intégré de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats sont élaborés et mis en oeuvre.</p> <p>7.2 Des cadres, lignes directrices et outils pour faciliter la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sont élaborés et mis en oeuvre.</p> <p>7.3 Le système d'information sur la gestion de l'ACDI est mis à jour et corrigé afin de permettre d'organiser les résultats, des projets aux programmes jusqu'aux niveaux de l'Agence et des directions générales.</p> <p>7.4 Les contrôles internes et opérationnels sont définis et mis à jour afin de soutenir une saine gestion et responsabilisation financières.</p> <p>7.5 Le contrôle financier est accru et la gestion des données financières est améliorée.</p>	<p>7.1.1 Étude de base achevée d'ici juin 2001.</p> <p>7.1.2 Un processus stratégique d'allocation des ressources sera élaboré et mis en oeuvre pour le cycle budgétaire 2001-2002 (et mis à jour pour les cycles budgétaires subséquents).</p> <p>7.1.3 Les plans et les rapports de rendement sur les résultats au niveau des directions générales intégreront les objectifs, les stratégies et les actions de la SDD et sont produits annuellement dans les délais prescrits.</p> <p>7.1.4 La <i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003</i> est intégrée de façon progressive dans le Rapport annuel sur les plans et les progrès indiqués dans le Rapport sur le rendement.</p> <p>7.2.1 Des cadres de programmes-pays et de programmes institutionnels axés sur les résultats sont produits pour les principaux pays et programmes.</p> <p>7.2.2 Des évaluations de rendement pour les pays et les institutions sont produits pour les principaux pays et programmes.</p> <p>7.3.1 Les projets et programmes de GI/II sont exécutés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>7.3.2 L'architecture d'information est mise à niveau afin d'appuyer les systèmes de gestion des relations avec les principaux partenaires dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>7.3.3 L'architecture d'information est mise à niveau afin d'appuyer les réseaux et les centres d'excellence dans les délais prescrits, comme il est convenu et indiqué dans le processus de rapports sur le rendement annuel.</p>

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
	<p>3.3 L'ACDI et ses partenaires analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.</p>	<p>3.2.2 Des mécanismes de développement des capacités pour d'autres enjeux environnementaux globaux, tels que la désertification et la biodiversité, sont examinés. 3.2.3 Des approches efficaces du renforcement des capacités pour ce qui est de la facilitation du commerce sont élaborées.</p>
4. Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays sur les grands enjeux mondiaux.	<p>4.1. Les capacités de l'ACDI et de ses partenaires en matière d'élaboration et d'analyse des politiques sont renforcées.</p>	<p>4.1.1 Une expertise est développée dans les nouveaux domaines conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>4.1.2 Des positions stratégiques sont élaborées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>4.1.3 Des positions stratégiques sont préconisées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p>
5. Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axée sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.	<p>5.1 L'ACDI met davantage l'accent sur l'apprentissage : elle applique et adapte les leçons tirées de l'expérience et les partage avec les partenaires des pays en développement.</p> <p>5.2 L'ACDI a acquis une compréhension et une nouvelle vision communes des dimensions et des principes qui sous-tendent le développement durable.</p> <p>5.3 Des outils de prise de décision intégrée ont été conçus et utilisés pour appuyer le développement durable.</p> <p>5.4 L'apprentissage informel et la cohérence sont renforcés au sein des réseaux traitant de questions horizontales au niveau de l'Agence et au niveau des partenaires.</p> <p>5.5 Les relations et les échanges entre l'ACDI et les centres de connaissances canadiens et internationaux sont renforcés.</p>	<p>5.1.1 Une expertise est développée dans de nouveaux domaines conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le développement durable sera conçue d'ici décembre 2001 et mise en œuvre conformément aux plans et délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>5.2.1. Une initiative d'apprentissage sur le développement durable sera conçue d'ici décembre 2001 et mise en œuvre conformément aux plans et délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>5.3.1 Améliorer les processus formels d'apprentissage continu, et notamment prendre en compte les leçons tirées des vérifications et évaluations.</p> <p>5.4.1 Des réseaux spécifiques traitant des questions horizontales sont établis et soutenus.</p> <p>5.4.2 Création et mise en œuvre d'un « répertoire du savoir ».</p> <p>5.4.3 Des « meilleures pratiques pour le partage des connaissances » sont identifiées et communiquées.</p> <p>5.4.4 Cohérence améliorée entre la gestion de l'information et la gestion du savoir (voir aussi 7.3.3)</p> <p>5.4.5 Créer des conditions favorables et stimulantes pour l'apprentissage et la création de savoirs (voir aussi 8.1.5).</p> <p>5.5.1 Conception d'un mécanisme de croissance et de réduction de la pauvreté.</p> <p>5.5.2 Mécanismes créés pour favoriser le partage des connaissances avec tous les partenaires.</p>
6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et	<p>6.1 L'ACDI est bien placée pour travailler de concert avec les autres ministères fédéraux, des partenaires canadiens et d'autres donateurs pour optimiser (surtout</p>	<p>6.1.1 Une approche de communication stratégique sera élaborée au plus tard en avril 2001.</p> <p>6.1.2 Une stratégie pour améliorer la présentation, l'organisation et la pertinence pour les Canadiens du site Internet de l'ACDI sera mise en œuvre au plus tard en mars 2001.</p>

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
<p>1. Renforcer la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition, afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons, de jouer de conditions de bien-être adéquates.</p>	<p>1.1 La capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition est renforcée.</p>	<p>1.1.1 Examen à long terme mené à bien d'ici mars 2002.</p> <p>1.1.2 Mettre à jour la SDD de l'ACDI 2001-2003 à la lumière des conclusions de l'examen à long terme.</p> <p>1.1.3 Avec les partenaires canadiens, établir des partenariats nouveaux et novateurs à l'appui de la mise en oeuvre des conclusions tirées de l'examen à long terme.</p> <p>1.1.4 Avec les partenaires, continuer de concevoir, de mettre en oeuvre et d'améliorer les projets et les programmes de développement axés sur les résultats à l'appui des priorités de l'ACDI pour les pays en développement et les pays en transition.</p> <p>1.1.5 Les rapports sur les plans et priorités 2001-2002 à 2003-2004 seront produits d'ici la fin de février comme tous les ans.</p> <p>1.1.6 Les rapports sur le rendement 2000-2001 à 2002-2003 seront produits d'ici la fin du mois d'août comme tous les ans.</p> <p>1.1.7 Des cadres et des outils analytiques et d'intégration seront élaborés et mis en oeuvre dans les délais prévus.</p> <p>1.1.8 Définir des contributions réalistes et démontrables pour l'ACDI relativement à la poursuite des objectifs de développement international du CAD.</p>
<p>2. Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté en tant qu'expression de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.</p>	<p>2.1 La vision et les principes de l'ACDI sont traduits en plans d'action applicables.</p> <p>2.2 Les enseignements tirés de la mise en oeuvre de nouveaux cadres stratégiques et de nouvelles approches de réduction de la pauvreté à l'intérieur des priorités des pays en développement et des pays en transition se traduisent en une série d'approches améliorées de réduction de la pauvreté dans l'ensemble des programmes de l'ACDI.</p>	<p>2.1.1 Les plans d'action, y compris les résultats et les indicateurs pour les PDS, seront produits d'ici juin 2001.</p> <p>2.1.2 Le suivi et le compte rendu des projets visant les PDS s'inscrivent dans le processus RPP/RMR.</p> <p>2.2.1 Des approches novatrices de la programmation sont conçues et mises en oeuvre dans les délais prévus.</p> <p>2.2.2 La Stratégie sur la réduction de la pauvreté sera actualisée d'ici mars 2002.</p> <p>2.2.3 Concevoir un mécanisme pour la croissance et la réduction de la pauvreté.</p>
<p>3. Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder et à résoudre les grands défis mondiaux.</p>	<p>3.1 Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés qui appuient les stratégies de développement locales et nationales sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile, le secteur privé et le milieu du développement.</p> <p>3.2 La capacité de l'ACDI de passer des accords multilatéraux sur l'environnement avec les pays en développement et en transition.</p>	<p>3.1.1 Des partenariats plus spécifiques sont établis conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapports annuels sur le rendement.</p> <p>3.1.2 Les approches stratégiques et de programmation spécifiques pour l'AMÉ sont élaborées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p> <p>3.2.1 Des projets liés aux changements climatiques sont élaborés conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.</p>

Buts	Objectifs	Stratégies	Actions
<p>6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et des actions informées en sa faveur</p>	<p>6. Améliorer la relation, le dialogue et l'apportation du savoir au sein de l'ACD et entre l'ACD et les partenaires.</p>	<p>5.3 Développer des stratégies pour mieux partager le savoir et les connaissances canadiennes, fédérales et intervenants canadiens, nationaux et internationaux.</p>	<p>5.2 Travailler avec des partenaires canadiens à concevoir des moyens plus efficaces de faciliter la création et le partage du savoir de façon dynamique et interactive.</p>
<p>6. Établir une approche à long terme d'interaction sur les rôles et les attitudes des Canadiens et des canadiens à l'égard de la coopération pour le développement international en tant que partie des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat étendu de l'ACD et le nouveau rôle de l'ACD sur la scène internationale</p>	<p>6. Mettre en œuvre une approche concertée de la création, du partage et de la diffusion du savoir, y compris l'importance de l'apprentissage et du savoir, y compris l'importance de la coopération pour le développement international en tant que partie des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat étendu de l'ACD et le nouveau rôle de l'ACD sur la scène internationale</p>	<p>5.5 Améliorer les processus d'apprentissage continu, y compris les façons rigides des vérifications internes et externes.</p>	<p>5.4 Élaborer et mettre en œuvre une initiative d'apprentissage du développement durable au sein de l'Agence (Forum du dialogue de l'Agence; Programme d'apprentissage de l'Agence, etc.).</p>
<p>7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence</p>	<p>7. Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'élaboration des ressources plus cohérentes et plus explicites dans le cadre de la production de rapports</p>	<p>7.1.1 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>	<p>7.1.2 Développer et mettre en œuvre un processus d'allocation stratégique des ressources pour l'Agence.</p>
<p>7. Renforcer l'engagement de l'Agence à l'égard de la préservation de la biodiversité</p>	<p>7.1.1 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>	<p>7.1.2 Développer et mettre en œuvre un processus d'allocation stratégique des ressources pour l'Agence.</p>	<p>7.1.3 Développer des cadres, des lignes directrices et des outils corporatifs pour faciliter, au sein des directions générales, la planification de programmes et de projets, la budgétisation et la production de rapports axés sur les résultats.</p>
<p>8. Renforcer l'engagement de l'Agence à l'égard de la préservation de la biodiversité</p>	<p>8.1.1 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>	<p>8.1.2 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>	<p>8.1.3 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>
<p>9. Assurer que l'Agence se conforme à la Loi canadienne sur l'accès à l'information</p>	<p>9.1.1 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>	<p>9.1.2 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>	<p>9.1.3 Développer et mettre en œuvre un système corporatif intégré de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats.</p>
<p>9.2. Développer et mettre en œuvre un système de gestion de l'information, les pratiques d'apprentissage et les technologies de l'information</p>	<p>9.2.1 Développer et mettre en œuvre un système de gestion de l'information, les pratiques d'apprentissage et les technologies de l'information</p>	<p>9.2.2 Développer et mettre en œuvre un système de gestion de l'information, les pratiques d'apprentissage et les technologies de l'information</p>	<p>9.2.3 Développer et mettre en œuvre un système de gestion de l'information, les pratiques d'apprentissage et les technologies de l'information</p>

Annexe 1 : Cadre d'action de la Stratégie de développement durable de l'ACDI

[illegible]

insistera davantage sur le renforcement des capacités des pays en développement et des pays en transition. Notre Stratégie est le cadre au moyen duquel le programme prospectif de l'ACDI sera mis en oeuvre.

La Stratégie de l'ACDI a été conçue de manière à être intégrée au Rapport de l'Agence sur les plans et les priorités — elle deviendra le plan d'activités stratégique de l'Agence. On rendra compte des progrès réalisés dans le Rapport annuel de rendement de l'Agence.

Durant tout le temps que durera la mise en oeuvre de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, l'Agence s'engage à maintenir un dialogue, tant avec ses partenaires canadiens qu'avec ceux des pays en développement et des pays en transition, et à travailler en étroite collaboration avec ces derniers afin d'évaluer sa capacité à réaliser une coopération au développement plus efficace et de la perfectionner au fil du temps en l'enrichissant des nouvelles connaissances acquises.

Le développement durable, c'est-à-dire un développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement et qui contribue à renforcer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des hommes et des femmes, des garçons et des filles — est au centre des efforts déployés par l'ACDI pour réduire la pauvreté dans les pays en développement, et pour appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, est un instrument essentiel à l'ACDI, à la fois pour renforcer ses propres capacités et pour concentrer son attention sur la collaboration avec ses partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement et en transition, afin de réaliser le programme de coopération pour le développement.

En réponse aux défis complexes et contrastés que doit relever le programme canadien de coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle, la *Stratégie 2001-2003* traduit les nouvelles orientations qu'adoptera l'ACDI pour répondre aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant et pour contribuer au développement durable dans les pays en développement et les pays en transition. À cet égard, l'ACDI s'emploiera à améliorer sa compréhension de la pauvreté et sa programmation de lutte contre la pauvreté; s'attachera d'une manière constructive à renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition à relever les défis du développement durable auxquels nous sommes tous confrontés; à renforcer sa propre influence politique et celle de ses partenaires; à faire de l'ACDI une importante organisation axée

sur le savoir en matière de développement durable; et à renforcer l'engagement et l'appui des Canadiens à l'égard du développement international.

La *Stratégie de l'ACDI* sera le document de planification qui servira à orienter les décisions que prendra l'Agence, et à informer ses partenaires, tant au Canada qu'à l'étranger, des objectifs et des mesures qu'elle entend prendre au cours des trois prochaines années pour appuyer le développement durable; elle servira également de base afin d'assurer le suivi des progrès réalisés pour atteindre ces objectifs et en rendre compte. Dans ce contexte d'une approche de la gestion axée sur l'amélioration continue, la *Stratégie 2001-2003 de l'ACDI* vise à renforcer la planification stratégique et la prise de décisions intégrées de l'Agence; à renforcer les services de responsabilité financière et de gestion pour appuyer son mandat de développement durable; et à améliorer ses méthodes de gestion, afin d'assurer une constante conformité avec les lois pertinentes en matière d'environnement.

La *Stratégie* présente l'agenda à court terme — trois ans — de l'Agence et jette les fondements du changement à long terme — notre *Stratégie 2001-2003* constitue la première étape d'un processus d'amélioration continue du fonctionnement de l'ACDI, le court terme mettant l'accent sur le renforcement de la capacité de l'Agence à soutenir le développement de façon plus efficace. Le processus d'examen à long terme de l'ACDI contribuera encore à son évolution et sa *Stratégie* sera mise à jour, au besoin, en fonction des résultats de l'examen. Notre prochaine *Stratégie* consolidera les leçons tirées de la mise en œuvre d'*Un plan d'action pour le changement*, et

La Stratégie de l'ACDI doit être envisagée comme un processus d'amélioration continue à long terme, qui constitue notre objectif de gestion. La Stratégie 2001-2003 vise le court terme, c'est-à-dire les trois prochaines années. En plus de nous fournir une vue d'ensemble à court terme de nos objectifs de développement et de gestion actuels et futurs, elle nous permet de cerner les problèmes qu'il nous faudra évaluer et résoudre au cours des trois prochaines années en vue de l'élaboration de notre Stratégie de développement durable 2003. Considérés conjointement, la Stratégie 2001-2003 et le processus d'élaboration de notre troisième stratégie pour la période 2003-2006, constituent notre cadre de planification à long terme.

Les résultats escomptés font ressortir le fait qu'en établissant les priorités pour les trois prochaines années, notre Stratégie 2001-2003 met l'accent sur la capacité des pays en développement, des pays en transition et de l'ACDI à soutenir le développement durable. Pour que le développement soit durable, les ressources doivent être



utilisées de façon à ne pas exclure les options futures. Pour cela, il faut que les pays en développement, les pays en transition et l'ACDI soient en mesure de faire les choix qui s'imposent et de les mettre en oeuvre dans un contexte d'exigences antagonistes et, le plus souvent, de grande incertitude. Les impacts sur le développement ne peuvent être mesurés qu'à long terme, et les résultats escomptés à ce niveau sont établis dans le cadre d'accords internationaux et avec certains pays précis. Les résultats escomptés et les indicateurs de rendement inscrits dans notre Stratégie 2001-2003 traduisent l'insistance mise à court terme sur la capacité de l'ACDI à exécuter des programmes de développement judicieux et à améliorer l'efficacité de ses programmes en matière de développement. Nous mettrons encore davantage l'accent sur le renforcement des résultats et des indicateurs de rendement dans notre prochaine Stratégie.

Des indicateurs sont en voie d'être établis pour chacun des résultats escomptés en ce qui a trait aux objectifs fixés pour les politiques, les programmes et la gestion. Ces indicateurs ont les caractéristiques suivantes : ils représentent un changement d'état ou de comportement et permettent d'évaluer l'engagement de l'ACDI à l'égard de la Stratégie; ils sont réalistes et atteignables dans la période visée par la Stratégie 2001-2003; ils contiennent des éléments tant quantitatifs que qualitatifs et posent clairement les jalons de la Stratégie. Voir l'annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs.

Stratégies

- Veiller à ce que l'Agence se conforme toujours à la LCEE.
- Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gérance et de la conservation de l'environnement.

Principales mesures

- Le Comité de coordination de la LCEE évalue et rend compte de l'adhésion de l'ACDI à la LCEE et veille à ce que les mesures correctives qui s'imposent soient prises.
- Elaborer et mettre en oeuvre un Système de gestion de l'environnement (SGE), propre à l'Agence comprenant des mesures et des indicateurs de la performance;
- Elaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur :
 - La gestion des déchets solides
 - Les technologies de l'information
 - Les pratiques d'approvisionnement écologiques
 - La gestion des immeubles
 - La formation et la sensibilisation
- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
 - Conformité constante de tous les programmes et projets de l'ACDI à la LCEE.
 - Gérance et conservation judicieuses dans toutes ses opérations, tant au Canada qu'à l'étranger.
 - Meilleure hygiène écologique dans les locaux de l'Agence.
 - Recyclage et réduction accrus, utilisation réduite des matériaux et diminution de la production de déchets, et ce dans toutes les opérations de l'Agence.
 - Matériel et fournitures conformément aux normes nationales d'approvisionnement écologique.

Principaux résultats souhaités

Stratégies

- Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - « planifier - faire vérifier - apprendre - réviser ».
- Mieux harmoniser la gestion et les services corporatifs

Principales mesures

- Réviser la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR) et le Cadre de responsabilisation de l'ACDI à la lumière d'une approche d'amélioration continue.
- Harmoniser les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence avec le SPRR et le Cadre de responsabilisation révisés.
- Examiner la pertinence et l'utilité d'adopter un système internationalement accepté de gestion du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence.

- Mener à bien la simplification du travail, y compris la simplification des processus d'approbation des programmes et des projets et des méthodes et des systèmes de passation des marchés.
- Elaborer une Stratégie des ressources humaines qui traduise et appuie les buts, les objectifs, les stratégies et les actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.

- Elaborer et mettre à jour un Plan d'action pour la technologie de la gestion de l'information qui traduise les buts, les objectifs et les actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.

Principaux résultats souhaités

- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
Les services administratifs et corporatifs de l'ACDI (ressources humaines, finances, gestion de l'information et technologie, administration et sécurité, gestion des marchés) sont claires-ment et manifestement harmonisés pour soutenir la réalisation de son mandat.

- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
Une approche du système de gestion de l'amélioration continue est adoptée et incorporée dans toute l'Agence : « planifier - faire vérifier - apprendre - réviser ».
- Les décisions relatives à la programmation et à la gestion sont orientées et prises conformément au système d'amélioration continue de l'Agence.
- Les systèmes et les procédures de prestation de programmes et de projets et les méthodes de passation des marchés sont simplifiés.

Objectif N° 9 : Renforcer les méthodes de gestion de l'ACDI en veillant à ce qu'elles soient toujours conformes à la loi pertinente en matière d'environnement.

Pour l'ACDI, les pratiques et les opérations de gestion environnementale visent une vaste gamme d'activités, notamment celle de s'assurer que les programmes et les projets de développement de l'ACDI respectent la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE); l'approvisionnement dans le cadre de nos projets et programmes de développement; l'approvisionnement en fournitures et matériel de bureau; et la gestion des déchets.



La technologie de la gestion de l'information joue un rôle crucial en facilitant la circulation de l'information, du savoir et des leçons tirées à l'administration centrale et entre celle-ci et nos missions et partenaires d'outre-mer, de même

Afin de faciliter la prise de décisions éclairées à tous les niveaux, un **système de gestion des ressources humaines** sera élaboré et intégré aux systèmes de gestion financière, de gestion du matériel et de gestion des projets.

conséquent, une priorité. projets et de passation des marchés, est, par rationalisation des processus d'approbation des **la simplification du travail**, y compris une plus grande aux politiques et aux programmes. La **simplication** des processus, laissant de moins en moins de temps pour gérer les enjeux fondamentaux liés

qu'avec des intervenants nationaux. L'infrastructure du système de rapports de gestion financière de l'Agence, améliorée récemment, devra être encore perfectionnée pour satisfaire pleinement aux exigences de l'Agence en matière d'information opportune et pertinente. L'information sur la gestion axée sur les résultats est disponible au niveau des projets; toutefois, l'organisation des données aux niveaux des programmes, des directions générales et de l'Agence nécessitera encore beaucoup de travail. Certains outils mis au point dans le cadre de ce système devront être modifiés de manière à répondre aux besoins des programmes de l'ACDI; il faudra notamment incorporer la méthode du cadre logique dans les composantes de planification, de suivi et d'évaluation du système. Le gouvernement en direct est également un secteur auquel l'ACDI a l'intention de consacrer ressources et efforts.

- Élaborer des plans d'action pour satisfaire au niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du BVG.

Principaux résultats souhaités

- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
- Un processus intégré de planification, d'allocation des ressources et d'établissement de rapports, qui soutient bien la prise de décisions relatives au programme et à la gestion, est en place et fonctionne bien dans tous les secteurs de l'ACDI.

- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
- Un cadre et un système intégrés de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats est élaboré et mis en oeuvre pour l'Agence.

- Les plans et les rapports de rendement axé sur les résultats des directions générales reflètent les objectifs, les stratégies, les actions et les résultats de la Stratégie de l'ACDI 2001-2003.
- Des cadres, lignes directrices et outils généraux pour faciliter la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sont élaborés et mis en oeuvre.
- Le système d'information de gestion de l'ACDI est mis à jour et révisé afin de permettre d'organiser les résultats, des projets aux programmes, jusqu'aux niveaux des directions générales et de l'Agence.
- Des contrôles internes et opérationnels sont définis et mis en oeuvre afin de soutenir une saine gestion et responsabilisation financière. Le contrôle financier est accru et la gestion des données financières est améliorée.

Objectif n° 8 : Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.

Les organismes externes conçoivent, mettent en oeuvre, évaluent les projets et en assurent le suivi. Beaucoup d'énergie est consacrée à gérer ses services corporatifs avec son mandat.

La structure de responsabilisation de l'Agence s'appuie sur la gestion de la conception, de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes et des projets de coopération internationale. Les niveaux de responsabilité ont été déterminés et la responsabilité des ressources humaines a été déléguée à des niveaux précis dans tout le système; ceux-ci s'étendent aux marchés pour les agences, les organismes et les institutions avec qui nous concevons, exécutons, suivons/évaluons notre programme de coopération pour le développement. La structure incitative et les niveaux de responsabilité actuels seront affinés et renforcés de manière à appuyer un processus de décision et de gestion à la fois intégré et novateur, et ce à tous les niveaux opérationnels. Les leçons apprises seront régulièrement intégrées aux opérations et au processus décisionnel.

mieux ciblées et mieux intégrées de la planification, de la budgétisation, de la programmation et de l'établissement de rapports; des méthodes plus rationalisées pour l'approbation des projets et la passation des marchés; l'intégration des leçons tirées et des meilleures pratiques en matière de gestion; ainsi qu'une harmonisation plus directe et plus claire de nos services avec notre mandat. La présente Stratégie vise à renforcer ces fonctions de gestion.

La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* a été élaborée pour devenir le plan d'activités stratégique de l'Agence. Elle sera intégrée dans nos rapports au Parlement, notamment dans notre Rapport sur les plans et priorités et notre Rapport sur le rendement de l'Agence.

L'ACDI élaborera et mettra en oeuvre des méthodes et des systèmes pour consolider et synthétiser davantage les résultats aux niveaux des projets, des secteurs et des programmes, de manière à favoriser l'exécution plus efficace des politiques et des programmes aux niveaux des pays, des directions générales et de l'Agence. Les cadres de développement axés sur les résultats sont déjà en cours d'élaboration au niveau des projets, tandis que les approches et les méthodologies visant à obtenir des résultats ciblés aux niveaux des programmes, des directions générales et de l'Agence le seront sous peu. Des cadres et des outils pour faciliter une planification, une budgétisation et des rapports plus stratégiques seront également mis au point, notamment des plans stratégiques et des examens de rendement au niveau des directions générales, des examens des programmes régionaux et des programmes-pays, et des évaluations des risques aux niveaux des pays, des directions générales et de l'Agence.

L'ACDI a satisfait à certaines des exigences du niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière. Des progrès ont été réalisés à

cet égard en ce qui a trait au niveau 3 (information), qui vise une gestion favorisant une utilisation efficace et économique des ressources et de leur justification.

Stratégies

- Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence.

Principales mesures

- Élaborer et mettre en oeuvre un cadre et un système intégrés de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats.
- Intégrer progressivement les buts, les objectifs, les stratégies et les actions de la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI dans le système de planification, de budgétisation et de rapports de l'Agence et les utiliser dans le Rapport annuel sur les plans et priorités (RPP) et dans le Rapport sur le rendement de l'Agence.
- Élaborer et appliquer un processus stratégique d'allocation des ressources pour l'Agence.
- Produire des cadres de programmes-pays et de programmes institutionnels axés sur les résultats pour les principaux programmes et les principales institutions.
- Améliorer et mettre à jour les systèmes de gestion de l'information et la technologie de l'ACDI, afin de soutenir la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sur les objectifs, les stratégies, les actions et les résultats de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.
- Mettre en oeuvre des outils et des approches de la fonction de contrôle, y compris un cadre intégré de gestion des risques.

Objectif n° 7 : Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.

Conformément au *Cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*, l'ACDI continuera :

- d'offrir aux Canadiens et à tous ses partenaires d'outre-mer des programmes et des services efficaces et axés sur les citoyens;
- d'améliorer la gestion axée sur les résultats, y compris de communiquer, par l'entremise du Parlement, les résultats aux Canadiens; et d'engager les Canadiens et ses partenaires d'outre-mer à améliorer l'impact de ses efforts de coopération pour le développement;
- d'instaurer de saines pratiques de la fonction de contrôle; de dépenser de façon judicieuse et responsable;

- de déléguer le pouvoir décisionnel au niveau qui convient pour obtenir des résultats, d'une manière qui assure une responsabilisation claire et une diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics et qui garantisse la capacité de rendre compte des résultats réels aux Canadiens et à ses partenaires d'outre-mer;
- de continuer à promouvoir les valeurs de la fonction publique, et la création d'un milieu de travail exemplaire, caractérisé par l'appui aux employés, l'encouragement à l'initiative, la confiance, la communication et le respect de la diversité.

2. Conseil du Trésor, www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc/rc_f.html

Leçons tirées de la gestion axée sur les résultats

Une approche de la programmation du développement axée sur les résultats renforce notre capacité en tant qu'organisation à rendre compte au Parlement et aux contribuables canadiens. Elle nécessite que tous les partenaires soient d'accord avec les résultats prévus et, par conséquent, renforce la prise en charge et la responsabilisation locales pour leur réalisation. La gestion axée sur les résultats favorise l'apprentissage par l'expérience et l'adaptation continue et éclairée des stratégies et des activités des programmes. L'information acquise grâce à cette approche contribue à la prise de décisions judicieuses et à la réaffirmation stratégique des ressources. Comme les facteurs stratégiques de durabilité sont abordés tôt dans la planification et la mise en œuvre des programmes, une approche axée sur les résultats favorise la durabilité à long terme.

Afin de bien nous acquitter de ces responsabilités fondamentales en matière de gestion, nous perfectionnerons et modifierons, sur une base d'amélioration continue durant la période 2001-2003, nos systèmes et nos structures de gestion, de manière qu'ils soient clairement liés à nos initiatives et à la prestation de nos programmes et de nos projets et qu'ils les appuient, et ce, dans le but de renforcer leur incidence et leur impact. Une récente auto-évaluation de la mise en œuvre de notre Stratégie de développement durable 1997 a révélé qu'il y aurait lieu d'améliorer nos systèmes et nos structures de gestion et que ceux-ci devraient viser en particulier : des approches globales plus stratégiques,

Stratégies

Principaux résultats souhaités

- Établir une approche à long terme afin d'influer sur les opinions et les attitudes des Canadiens à l'égard du développement en tirant parti des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat élargi de l'ACDI et le rôle du Canada sur la scène internationale.

Principales mesures

- Élaborer une approche de communication stratégique, fondée sur le développement durable, qui définit les groupes cibles en fonction à la fois des intérêts et des valeurs qui traduisent la raison d'être changeante de la coopération au développement et qui précise les programmes et initiatives afin d'obtenir les résultats escomptés.
 - Utiliser des approches et des techniques de communication novatrices.
 - Mettre en œuvre une stratégie pour améliorer la présentation, l'organisation et la pertinence pour les Canadiens du site Web de l'ACDI.
 - Achéver la conception d'un programme élargi de sensibilisation, rattaché au Programme d'information sur le développement, et mettre en œuvre deux éléments de ce programme qui visent deux groupes de la société canadienne : les jeunes et les journalistes.
 - Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie d'engagement du public de l'ACDI et du plan d'action connexe.
- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
 - Un plus grand nombre de Canadiens, particulièrement les moins de trente ans, connaissent le programme d'aide internationale du Canada aux pays en développement et en transition et comprennent sa raison d'être.
 - Une augmentation sensible de l'appui apporté par les Canadiens au programme d'aide internationale du Canada.
 - Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
 - L'ACDI est bien placée pour travailler de concert avec les autres ministères fédéraux, les partenaires canadiens et d'autres donateurs afin d'optimiser (surtout auprès des Canadiens) la visibilité du rôle du Canada et de ses propres efforts en vue d'influencer le changement global pour soutenir le développement durable.
 - Un plus grand nombre de Canadiens appartenant aux premiers groupes cibles (jeunes et décideurs) comprennent l'utilité de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité des Canadiens, de même que son importance pour traduire les valeurs de respect des droits de la personne et de justice sociale, de partage, de générosité et de réponse aux besoins humains fondamentaux.

Le monde a beaucoup changé depuis que les pays industrialisés ont commencé à venir en aide aux

ce domaine, et les renforcer.

Objectif n° 6 : Faire fond sur la sensibilisation et l'appui des Canadiens à la coopération internationale, ainsi que sur leur action éclairée dans

nationaux sont renforcés.

- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
 - L'ACDI a la réputation d'être une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et l'apprentissage continu, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et son savoir-faire est en demande.
- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
 - L'ACDI met davantage l'accent sur l'apprentissage : elle applique et adapte les leçons tirées de l'expérience et les partage avec les partenaires des pays en développement.
- L'ACDI a acquis une compréhension et une nouvelle vision commune des dimensions et des principes qui sous-tendent le développement durable.
- Des outils de prise de décision intégrée ont été conçus et sont utilisés pour appuyer le développement durable.
- L'apprentissage informel et la cohérence sont renforcés au sein des réseaux thématiques et techniques traitant de questions horizontales.
- Les relations et les échanges entre l'ACDI et les centres de connaissances canadiens et internationaux

faire est en demande.

L'ACBD a la réputation d'être une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et l'apprentissage continu, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et son savoir-

Principaux résultats souhaités

SAVOIR.

- assurer la cohérence entre les processus de gestion de l'information et de gestion du savoir, y compris souligner l'importance de l'apprentissage et du partage du savoir dans la nouvelle stratégie des ressources humaines;

personne.

pays en développement. Lorsque la guerre froide a pris fin, les bailleurs de fonds ont perdu plusieurs de leurs motivations profondes. Par contre, le phénomène de la mondialisation crée des liens d'interdépendance planétaire, ce qui donne à la coopération internationale des raisons d'être supplémentaires et indéniables. Ces phénomènes de mondialisation et d'interdépendance signifient que les questions de politique publique ont une portée plus internationale et que les mesures prises pour les traiter doivent de plus en plus passer par la coopération internationale — notamment l'aide au développement. Dans ce sens, l'aide au développement et d'autres formes de coopération internationale sont en fait un investissement dans les intérêts à long terme que partage le Canada avec d'autres pays. Cela ne veut pas dire que l'aide au développement ne repose plus sur un système de valeurs traditionnelles. La réduction de la pauvreté, qui est l'expression concrète de ce système de valeurs, demeure l'objectif central de la coopération pour le développement. Cette raison d'être liée aux intérêts mutuels vient plutôt s'ajouter aux préoccupations humanitaires de longue date, et reflète l'importance croissante de la coopération pour le développement dans un monde désormais interdépendant. L'existence nouvelle de normes reconnues à l'échelle internationale en matière de respect des droits de la personne a des répercussions sur la coopération au développement. Par exemple, on admet de plus en plus qu'il est non seulement souhaitable mais indispensable que les décisions concernant l'aide au développement tiennent compte des droits de la

- Améliorer les processus formels d'apprentissage continu, y compris prendre en compte les leçons tirées des vérifications et évaluations internes et externes.

- Mettre en œuvre une approche concertée de création, de partage et de gestion du savoir :
 - tester et évaluer les réseaux traitant de questions horizontales;
 - dégager et encourager les meilleures pratiques de partage du savoir entre les directions générales, ainsi qu'entre l'administration centrale et le terrain;
 - appuyer la conception de programmes pilotes qui constitueront de véritables laboratoires pour la création, le partage et l'application du savoir;
 - créer des conditions favorables et stimulantes pour la création et le partage du

- Travailler avec nos partenaires canadiens pour concevoir des moyens plus efficaces de faciliter la création et le partage des connaissances de façon dynamique et interactive.
- Elaborer des approches pour mieux acquérir le savoir et l'expertise et les partager avec nos partenaires des pays en développement et en transition.
- Elaborer et mettre en œuvre une initiative d'apprentissage sur le développement durable à l'échelle de l'Agence.



Photo ACIDI : Stéphanie Colvey

Objectif n° 5 : Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.

Le Bureau du Conseil privé a récemment présenté un document qui explique bien les caractéristiques d'une organisation apprenante :

« Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures

Savoir mondial

Alliance mondiale pour le savoir (AMS) — Établie après la conférence Le savoir mondial 1997 tenue à Toronto sous l'égide du Canada et de la Banque mondiale, l'AMS est en train de se transformer en une initiative de grande portée. La mise en œuvre d'un plan d'action triennal, approuvé lors de la deuxième conférence Le savoir mondial de Kuala Lumpur en mars 2000, a commencé à montrer qu'il est possible de faciliter la mise en commun du savoir en ce qui a trait à la façon d'exploiter les connaissances sans lesquelles les pays ne peuvent fonctionner efficacement à l'âge de l'information. Plus de 50 partenaires des pays développés et en développement — des gouvernements, des ONG, des donateurs multilatéraux comme la Banque mondiale, des donateurs bilatéraux, des universités et des établissements de recherche ainsi que des organismes du secteur privé — sont déjà des membres actifs de ce réseau unique en son genre. L'AMS suit trois voies : l'accès à l'information, le renforcement de l'autonomie et la transformation du gouvernement. L'ACDI, qui est le principal représentant du Canada au sein de l'AMS, espère créer davantage de possibilités d'exploiter le savoir au bénéfice de tous les partenaires participant au processus de développement.

Principales mesures

- Travailler avec les partenaires canadiens pour élargir nos compétences dans les secteurs mentionnés dans la présente stratégie.

- Établir une solide base stratégique pour l'ap-proche de l'ACDI au chapitre de la sécurité humaine.

- En collaboration avec d'autres ministères fédéraux et d'autres donateurs, élaborer des positions stratégiques crédibles et éclairées et les défendre dans des forums internationaux sur la santé, l'environnement, le commerce, la sécurité humaine et l'égalité entre les sexes.

Principaux résultats souhaités

- Sur la scène nationale et internationale, l'ACDI a la réputation d'être un intervenant actif, éloquent, éclairé et influent dans les discussions sur les politiques relatives aux principaux enjeux mondiaux.
- Les interlocuteurs canadiens et internationaux de l'Agence sont sensibilisés aux points de vue des pays en développement et en transition sur les principaux enjeux mondiaux et comprennent ces points de vue.

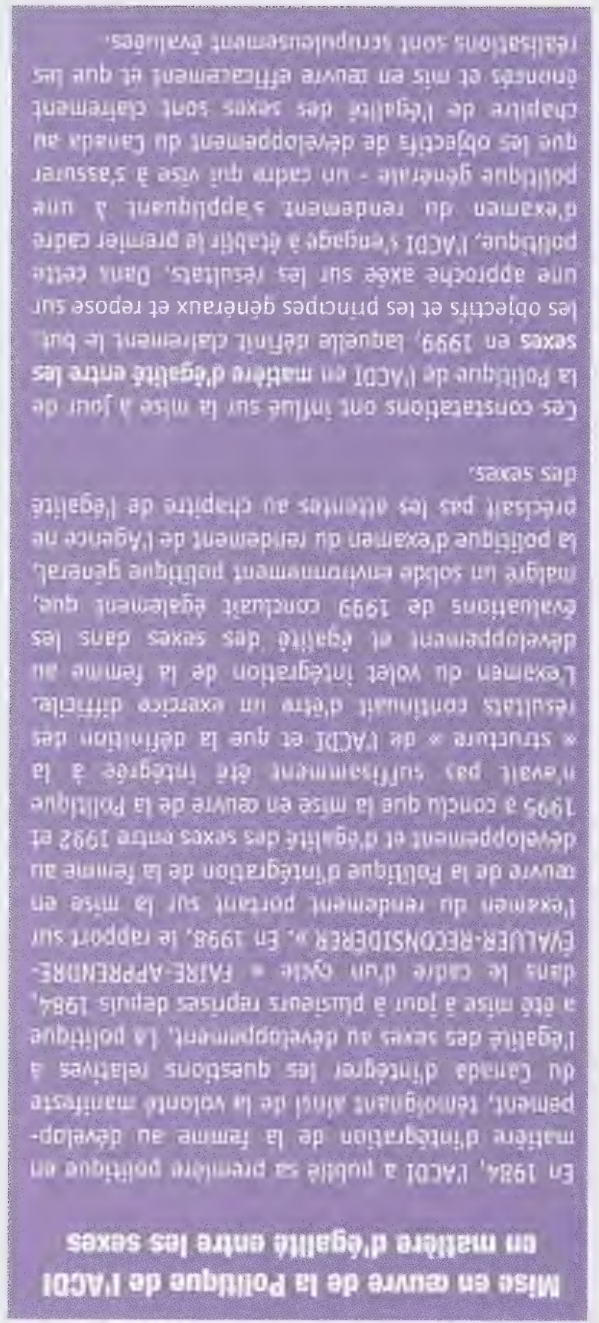
- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans) en analyse de l'ACDI et de ses partenaires sont accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, des droits de la personne et de l'égalité des sexes, de la prospérité, de la sécurité humaine et de l'environnement, sous l'angle du développement intégré.



- Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière que l'ACDI joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les discussions de politique internationale sur les grands défis mondiaux.
 - Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux de développement, avec les partenaires des pays en développement et en transition, d'autres donateurs, des organisations et des institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux, et des intervenants canadiens.
- dans un large éventail de domaines, y compris les droits de la personne, dont ceux des enfants, la santé, la sécurité humaine, le lien entre le commerce, les finances et la croissance économique, ainsi qu'entre le commerce, le développement et l'environnement. L'ACDI et ses partenaires canadiens doivent également être prêts à intervenir plus énergiquement au chapitre de la prestation de conseils sur des questions de politique qui, dans le passé, étaient largement dominées par des intérêts nationaux. Dans ce contexte, l'ACDI s'efforcera de mieux collaborer avec les autres ministères fédéraux qui assument des responsabilités dans le domaine du développement ou qui s'occupent de plus en plus activement du volet international de leur mandat.

Stratégies

- Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile et le secteur privé, en collaboration avec d'autres agences de développement, pour



- Les partenaires du développement et l'ACDI analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.

Objectif n° 4 : Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement réussisse à peser sur les principaux enjeux mondiaux — la protection de l'environnement, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.

L'ACDI jouit d'une excellente réputation dans le domaine de l'élaboration de politiques novatrices qui influencent d'autres donateurs, des institutions internationales et des pays partenaires. C'est notamment le cas de notre approche en matière d'égalité des sexes, qui a influé sur la façon dont d'autres pays membres du CAD comprennent et abordent cette question. Le travail de l'ACDI dans le domaine de la réforme du micro-financement a facilité la mise sur pied du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCA^P). L'ACDI tirera parti de ces succès pour participer de manière plus proactive à l'élaboration des positions stratégiques du Canada sur les enjeux mondiaux.

Nous pensons qu'il incombe à l'ACDI, de concert avec ses partenaires canadiens, de faire en sorte que les décisions du gouvernement fédéral concernant les enjeux mondiaux reposent sur une solide compréhension du contexte du développement. C'est pourquoi l'ACDI et ses partenaires canadiens doivent continuer d'investir dans le renforcement de leurs capacités en matière d'élaboration et de formulation de politiques

- Établir des partenariats plus efficaces, dans le cadre de tous les programmes, projets et initiatives de l'ACDI, avec les organisations canadiennes, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile, et le secteur privé, ainsi qu'avec d'autres

Principales mesures

- Renforcer la capacité des pays en développement et en transition de négocier et de mettre en œuvre des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.
- Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition.

Stratégies

Il faut renforcer la **capacité de commerce intérieur** des pays en développement et en transition afin qu'ils puissent : profiter pleinement des avantages offerts par les régimes commerciaux, réduire la pauvreté et les inégalités, mieux définir et défendre leurs intérêts dans les forums sur le commerce multilatéral, et mettre en œuvre efficacement les accords commerciaux existants.

contre la désertification.

fertilité des sols. En raison des pluies irrégulières et d'une fertilité souvent négligeable des sols, la production alimentaire peut ne pas être suffisante pour répondre aux besoins d'une population croissante. De mauvaises pratiques de gestion des sols, l'érosion croissante et le déboisement diminuent encore plus la capacité de production des sols, qui sont déjà surexploités. Il est urgent que tous les pays, mais particulièrement les pays africains, appuient l'adoption d'approches intégrées et holistiques afin de renverser la tendance vers la dégradation rapide des sols et de l'eau et de lutter

- Un petit nombre de pays en développement et en transition montrent qu'ils peuvent négocier et mettre en œuvre avec succès des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.

Principaux résultats souhaités

- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
 - Examiner, avec d'autres ministères fédéraux, la possibilité de créer des mécanismes de développement des capacités similaires pour d'autres enjeux mondiaux en matière d'environnement, comme la désertification et la biodiversité.
 - Elaborer, en collaboration avec d'autres donateurs et d'autres ministères fédéraux, des approches stratégiques et de programmation efficaces pour renforcer la capacité commerciale des pays en développement et en transition, par exemple le financement de projets d'assistance technique liée au commerce, l'examen du renforcement de la capacité commerciale lors de réunions de groupes consultatifs et d'autres pays donateurs, et l'élaboration de mesures canadiennes concertées relatives au renforcement de la capacité commerciale.
- Mettre en œuvre le Fonds canadien de développement en charge aux niveaux local et national des stratégies de développement, une meilleure coordination et un engagement à long terme.
- Examiner, avec d'autres ministères fédéraux, la possibilité de créer des mécanismes de développement des capacités similaires pour d'autres enjeux mondiaux en matière d'environnement, comme la désertification et la biodiversité.
- Elaborer, en collaboration avec d'autres donateurs et d'autres ministères fédéraux, des approches stratégiques et de programmation efficaces pour renforcer la capacité commerciale des pays en développement et en transition, par exemple le financement de projets d'assistance technique liée au commerce, l'examen du renforcement de la capacité commerciale lors de réunions de groupes consultatifs et d'autres pays donateurs, et l'élaboration de mesures canadiennes concertées relatives au renforcement de la capacité commerciale.

De nombreux pays en développement dépendent de l'agriculture. La production alimentaire est tributaire des conditions météorologiques et de la

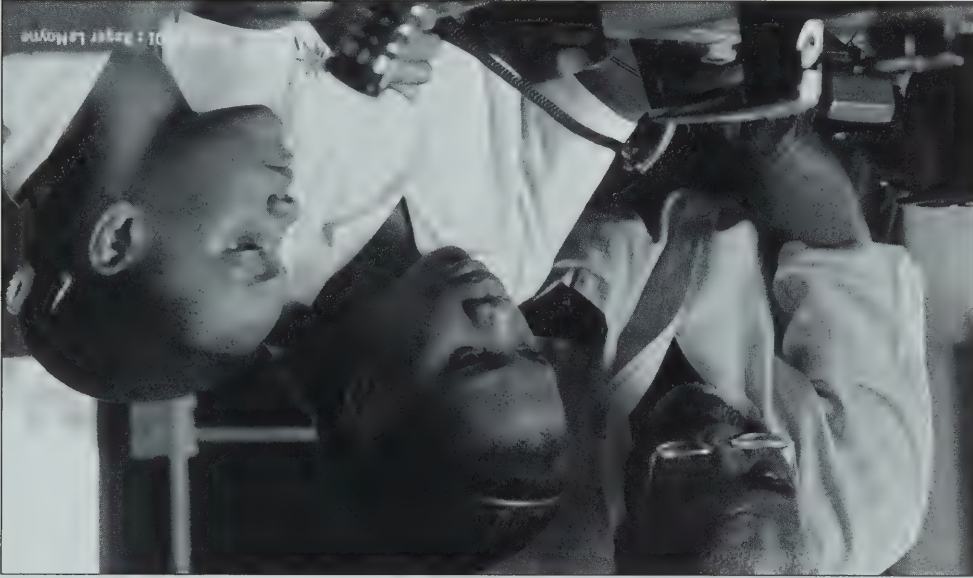
trialisés d'ici 2020, si aucune mesure n'est prise. pourraient bien dépasser celles des pays indus- comme le Brésil, la Chine et l'Inde augmentent et observées dans des régions en développement pays émetteurs de gaz à effet de serre, les émissions industrialisés soient actuellement les premiers ainsi qu'aux infrastructures. Bien que les pays certaines maladies, nuire à la production agricole peut également accélérer la transmission de sécheresses, des inondations et des tempêtes. Elle conditions météorologiques extrêmes comme des lisee de la température peut entraîner des du réchauffement planétaire. Cette hausse généra- aux changements climatiques et ressent les effets siècle. Chaque habitant de la planète contribue constituent l'un des plus grands défis de notre

Les changements climatiques dans le monde plus efficaces.

Pour engager d'une manière constructive les pays en développement et les pays en transition à s'attaquer aux grands problèmes mondiaux, l'ACDI doit établir et mettre en œuvre des partenariats

Tant les pays en développement que les pays tantifs, et des infrastructures. tion, des systèmes juridiques et adminis- générales au niveau, par exemple, de l'éduca- sous-jacent est associé à des lacunes plus que. Les analyses montrent que ce problème participation publique, et de soutien techni- d'expertise scientifique, de processus de muns : absence de cadres réglementaires, accords, on note de multiples points com- l'environnement et le commerce. Dans ces la mise en œuvre d'accords multilatéraux sur compétences constitue un obstacle majeur à en transition jugent que leur manque de

- Il est aussi de plus en plus évident que l'on a besoin des pays en développement, tout comme des pays en transition, pour trouver des solutions aux problèmes que posent ces enjeux mondiaux. Cependant, pour un certain nombre de raisons, il est difficile d'engager les pays en développement à souscrire à cet ordre du jour :
- Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouver- nement a pour grande priorité de réduire la pauvreté et non d'élaborer des lois inter- nationales ou de renforcer les institutions dans des secteurs qui semblent très éloignés de ses préoccupations.
- Les pays en développement mettent souvent en doute les motifs des pays industrialisés au moment de promouvoir des ententes et des initiatives globales. Nombre de pays en développement ont également l'impression que le monde industrialisé leur demande de se conformer à des principes auxquels ce dernier ne semble pourtant pas prêt à se sou- mettre, et que les engagements pris à l'égard du financement et du transfert de techno- logie n'ont pas été entièrement respectés.
- Les questions d'accès aux marchés sont un sujet particulièrement délicat pour de nombreux pays en développement. Ceux-ci estiment en effet que les pays industrialisés leur préchent les vertus de la libéralisation des échanges et de l'intégration à l'économie mondiale, mais qu'ils sont en même temps bien peu disposés à abaisser les barrières commerciales — parti- culièrement sur les textiles et le vêtement — et à réduire les subventions aux agriculteurs — deux secteurs de vulnérabilité pour les pays en développement, mais deux secteurs dont les pays les plus pauvres pourraient grande- ment bénéficier.



en une série d'approches améliorées de la réduction de la pauvreté (s'il y a lieu) pour l'ensemble des programmes de l'ACDI.

Objectif n° 3 : Engager d'une manière constructive les pays en développement et les pays en transition à s'attaquer aux grands problèmes mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.

Dans ce contexte d'interdépendance, les intérêts des pays portent sur une multitude d'enjeux communs : l'environnement, la paix et la sécurité, la santé et l'éradication des maladies, la stabilité économique et financière, les migrations, la réduction de la propagation des maladies transmissibles, la lutte contre le crime transnational. Les intérêts de tous les États sont influencés par ces questions — souvent représentatives de valeurs essentielles — et, dans une large mesure, leur avancement passe par une coopération internationale renforcée et des partenariats plus efficaces en matière de développement.

lumière des priorités des pays en développement et des pays en transition.

- Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour la croissance et la réduction de la pauvreté.

Résultats souhaités

- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
Renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition de réduire la pauvreté et les inégalités tout en respectant l'environnement.

- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
Traduction de la vision et des principes du document intitulé *Les Priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action* en programmes d'action réalisables, pour lesquels sont définis des résultats et des indicateurs conformes aux objectifs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et aux objectifs propres aux pays.
Traduction des enseignements tirés de la mise en œuvre de nouveaux cadres stratégiques de programmes-pays et de nouvelles approches

populations du monde en développement qui vivent dans la pauvreté.

Dans sa Stratégie sur la réduction de la pauvreté, l'ACDI qui traduit l'importance de cet objectif, l'ACDI s'engage à faire de ce dernier un élément majeur de chacun de ses six volets prioritaires en matière d'APD.

Stratégies

- Traduire la vision et les principes énoncés dans le document *Les Priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action* en un programme d'action efficace pour l'Agence.
- Renforcer le volet réduction de la pauvreté dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI afin d'aider les pays en développement et les pays en transition à

réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités, tout en respectant l'environnement.

Principales mesures

- De concert avec les partenaires canadiens, élaborer et mettre en œuvre les quatre plans d'action à l'appui du document intitulé *Les Priorités de développement social : Un cadre d'action : santé et nutrition, éducation de base, lutte contre le VIH/sida, et protection des enfants*.
- Concevoir et mettre en œuvre, dans certains pays, de nouvelles approches et de nouveaux cadres stratégiques de programmes-pays à l'appui des priorités de l'ACDI pour l'APD et les pays en transition.
- Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de l'ACDI sur la réduction de la pauvreté à la



Objectif n° 2 : Mettre en œuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard du besoin fondamental des pays en développement de réduire la pauvreté et les inégalités.

Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouvernement a pour grande priorité de réduire la pauvreté. Même dans les pays où l'engagement du gouvernement à l'égard de la réduction de la pauvreté est réservé, les forces au sein de la société qui œuvrent pour le changement — par exemple la société civile — concentreront vraisemblablement leurs efforts à améliorer le sort des pauvres.

La réduction de la pauvreté est le premier des objectifs internationaux de développement. Des déclarations de la Banque mondiale et de l'ONU, de même que les stratégies adoptées par bon nombre d'autres bailleurs de fonds, reflètent le caractère primordial de la réduction de la pauvreté, tant pour la coopération au développement que pour le modèle intégré. Ainsi, la Banque mondiale a de nouveau souligné, dans son *Rapport sur le développement dans le monde de 2000*, l'importance de concentrer les initiatives d'aide sur la réduction de la pauvreté. Ce rapport décrit plus en détail les nombreuses dimensions de la pauvreté, et souligne l'importance d'accroître les possibilités offertes aux pauvres, de les habiter — autant les femmes que les hommes — à influencer sur les décisions qui touchent leur propre vie, et de les aider à mieux se protéger contre la maladie, l'exclusion économique et la violence.

En ce qui a trait à la coopération pour le développement, les Canadiens croient fermement que la réduction de la pauvreté devrait être au cœur des initiatives d'aide. Cette conviction se traduit dans les attentes du public, lequel souhaite que nos programmes visent avant tout à aider les



Résultats souhaités

- Résultats stratégiques à long terme (six ans)
Renforcement de la capacité économique, politique et socioculturelle des femmes et des hommes, des garçons et des filles, de jouir de conditions de bien-être adéquates.

- Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
Renforcement de la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition.

Incidences sectorielles à long terme à l'échelon des programmes-pays

et l'avancement de la scolarisation, de plus en plus d'enfants, en particulier des filles, faisant leur entrée dans le système scolaire régulier. Les programmes de microfinancement soutenus par l'ACDI ont non seulement permis d'accroître le revenu d'un grand nombre de démunis, mais également de procurer à ce segment de la population une plus grande viabilité générale ainsi que d'améliorer les aptitudes à la vie quotidienne et le rang social des emprunteurs.

Le programme d'entretien des routes rurales vient en aide à des femmes trop pauvres pour que l'on puisse les joindre par des moyens conventionnels; par le truchement d'un plan quinquennal, le programme améliore leurs possibilités de gagner un revenu, leur intégration, ainsi que leur position sociale et politique au sein de leur collectivité.

Un projet réalisé en collaboration avec le Comité du service unitaire du Canada (USC), qui infuse des activités « d'communisation sociale » auprès des plus pauvres d'entre les pauvres, a permis de réduire de manière importante les cas de divorce, d'abandon et de violence familiale. Au total, 22 autres organisations non gouvernementales ont adopté le projet à leur tour, sans recevoir de soutien financier de l'ACDI ou de l'USC.

Le projet de formation en matière de politiques à l'intention des ONG a contribué à l'élaboration de nouveaux instruments législatifs sur la protection des végétaux et la biodiversité, tout en soutenant des activités destinées aux petits exploitants agricoles et visant à diversifier et à renforcer les pratiques agricoles et à augmenter les revenus.

Une réduction substantielle et durable de la pauvreté exige souvent une transformation générale qui doit se traduire tant par des programmes conçus avec soin que par un engagement constant et un financement soutenu. L'ACDI oeuvre au Bangladesh depuis 1975. L'engagement et les investissements réalisés pendant vingt-cinq ans ont porté fruit, des résultats solides et durables ayant été obtenus.

Parmi les résultats que nous souhaitons obtenir lorsque nous avons établi un partenariat avec le Bangladesh, mentionnons l'accès accru des pauvres aux services de santé, d'éducation, de logement, d'alimentation/de nutrition, et d'approvisionnement en eau; la capacité accrue des institutions à l'égard du développement humain durable et la capacité des groupes vulnérables d'accroître leurs activités productives.

Résultats obtenus - À la suite de cette collaboration étroite avec notre partenaire, nous constatons que notre engagement à long terme à l'égard de la satisfaction des besoins humains fondamentaux au Bangladesh continue de porter fruit sur les plans stratégique, organisationnel et individuel. Un engagement de vingt-cinq ans aux fins de la réforme des politiques et du secteur de la santé, conjointement avec d'autres donateurs, a permis au Bangladesh de se classer 88^e sur 191 pays du point de vue du système de santé. Cette position est bien supérieure à son classement sur le plan économique et est sans aucun doute attribuable aux efforts concertés du Bangladesh et des donateurs. Le projet d'éducation non formelle appuyé par l'ACDI permet de réaliser des progrès en ce qui concerne l'inscription à l'école

Le mandat de l'ACDI énoncé dans Le Canada dans le monde demeure pertinent. C'est un mandat fermement enraciné dans les valeurs canadiennes, qui sert les intérêts des Canadiens car il s'inscrit dans le contexte d'interdépendance mondiale qui est le nôtre. Nous continuerons de miser sur ces solides assises.

Parallèlement, les programmes et les politiques de l'ACDI doivent continuer d'évoluer, de manière à refléter les connaissances acquises au cours des cinquante dernières années sur les mécanismes d'aide les plus efficaces. Par ailleurs, les défis que pose la mondialisation font ressortir la nécessité de rendre la coopération internationale plus efficace et de mieux cerner les intérêts du Canada sur la scène mondiale et le rôle qu'il y joue.

Stratégies

Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme, en consultation avec les partenaires canadiens et les intervenants, des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement au XXI^e siècle.

Principales mesures

- Mettre en œuvre les résultats de l'examen à long terme : *Vers une stratégie à long terme pour le Programme canadien d'aide internationale : Un cadre de consultation.*
- Mettre à jour la Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 à la lumière des enseignements tirés de l'examen à long terme.
- Avec les partenaires, continuer de concevoir, de mettre en œuvre et d'améliorer les projets et les programmes de développement axés sur

les résultats à l'appui des priorités d'aide internationale de l'ACDI dans les pays en développement et les pays en transition.

- Avec les partenaires canadiens, établir des partenariats nouveaux et novateurs à l'appui de la mise en œuvre des enseignements tirés de l'examen à long terme.
- Avec les partenaires, appliquer et reproduire des cadres et des outils analytiques novateurs et globaux dans le cadre des programmes de l'ACDI afin de mieux intégrer les concepts généraux du développement durable dans les processus de planification et de prise de décisions relatifs aux programmes et aux projets.
- Définir des initiatives réalistes et démontrables pour l'ACDI relativement aux objectifs internationaux de développement.



Photo ACDI : Nancy Kauril

L'ACDI s'est bâti une excellente réputation en ce qui a trait à la mise en œuvre de programmes de coopération pour le développement partout dans le monde; elle est un chef de file dans des secteurs clés — par exemple l'égalité des sexes et l'engage-
ment de la société civile.

souhaitons tirer parti des enseignements d'un demi-siècle de coopération pour le développe-
ment et du savoir que l'ACDI a acquis au cours des trente dernières années, et profiter de l'occasion pour réorienter notre programme de coopération pour le développement de façon à accroître l'efficacité des initiatives d'aide internationale. Nous devons donc miser sur des approches qui ont fait leurs preuves et en adopter de nouvelles, propres à accroître l'efficacité du développement.

Les initiatives de coopération pour le développement de l'ACDI sont plus durables lorsqu'elles visent à aider les pays partenaires à renforcer leurs propres capacités : élaboration d'un cadre stratégique solide favorisant la stabilité et la croissance économiques et laissant toute sa place à un secteur privé vigoureux; assise budgétaire suffisante; investissements dans le développement social, plus particulièrement l'éducation, les soins de santé primaires et les activités dans le domaine de la population; renforcement de la participation de la société civile, et notamment des femmes, à la vie économique et politique, et réduction des inégalités sociales; bonne gestion des affaires et du secteur publics; institutions démocratiques comptables de leurs actes, protection des droits de l'homme et respect de l'état de droit; pratiques respectueuses de l'environnement; examen des causes profondes des conflits possibles, réduction des dépenses militaires et orientation des initiatives de reconstruction et de consolidation de la paix vers la réconciliation et le développement à long terme.

Le développement des capacités au service du développement durable

- Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement avantageux.

Nous avons choisi, comme objectif à long terme pour nos systèmes et structures de gestion, de :

- mettre en œuvre une approche de gestion fondée sur l'amélioration continue de l'exécution du mandat de l'ACDI à l'égard du développement durable.

Des objectifs, des stratégies, des mesures et des résultats viennent appuyer ces trois objectifs à long terme, comme on le verra dans les paragraphes suivants. Nos six objectifs en matière de politiques et de programmes traduisent les secteurs précis dans lesquels nous estimons devoir accroître nos compétences si nous voulons atteindre nos objectifs en matière de développement et maintenir notre crédibilité auprès des pays partenaires, d'autres agences de développement, et de la population canadienne. Nos trois objectifs en matière de gestion témoignent de notre volonté d'améliorer continuellement notre rendement au moyen d'idées, de connaissances et de points de vue nouveaux.

Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie

Objectif n° 1 : Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des populations.

Nous avons traité précédemment des défis variés, complexes et interreliés auxquels est confrontée l'ACDI en ce début du XXI^e siècle, en tant qu'agence de développement international. Nous

Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement

résultats que nous espérons obtenir. Il nous permet de cerner les écarts de cohérence qui limitent notre capacité d'atteindre les objectifs fixés. Il définit également l'affectation des ressources et notre responsabilité, par le biais du Parlement, envers les contribuables canadiens.

Enfin, la Stratégie de l'ACDI fournit le cadre dans lequel intégrer les résultats de notre examen à long terme. Ces résultats alimenteront l'élaboration de notre Stratégie de développement durable pour 2003, et définiront les nouvelles approches des programmes de développement qui en accroîtront l'impact et l'efficacité.

Buts de la Stratégie de l'ACDI

Le développement durable : voilà le mandat de l'ACDI en tant que principale organisation responsable du programme canadien de coopération au développement. Et justement parce que ce mandat est le nôtre, nous l'avons choisi pour définir (outre les programmes en faveur des pays en transition) les deux objectifs à long terme des programmes et des politiques de développement de notre *Stratégie de développement durable 2001 - 2003 : Un plan d'action pour le changement*, de même qu'un troisième objectif à long terme touchant précisément les systèmes et les structures de gestion de l'Agence. (Voir l'annexe 1, Cadre d'action pour la stratégie de développement durable de l'ACDI, pour obtenir une description plus détaillée de notre Stratégie).

Les deux objectifs à long terme des programmes et des politiques de développement de notre Stratégie sont les suivants :

- Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

Le document intitulé *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* traduit le récent consensus sur les objectifs du développement international et les principes qui les sous-tendent, ainsi que sur les approches à adopter pour la mise en œuvre de programmes de développement efficaces. Notre Stratégie reflète le processus de changement et de renouvellement que nous avons entrepris — les objectifs et les mesures prioritaires à l'appui de ces objectifs que nous croyons devoir examiner, en tant qu'agence de développement, pour relever avec succès les défis du XXI^e siècle en matière de développement. L'élaboration de notre Stratégie nous a fourni une occasion unique de réunir tous les processus de changement à l'œuvre, afin de garantir une plus grande cohérence entre notre mandat et l'ensemble de nos activités. Notre Stratégie tire profit des compétences et du savoir-faire d'un grand nombre de nos partenaires ici même au Canada, au sein de la communauté internationale et dans les pays en développement et les pays en transition.

Le document montre que notre compréhension du développement durable continue de progresser — notre approche du développement durable est dynamique et notre Stratégie, comme document évolutif, reflète ce dynamisme. Compte tenu de la place centrale qu'occupe le développement durable dans toutes les initiatives de l'ACDI, nous intégrerons la Stratégie dans notre cycle opérationnel; la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* deviendra le plan d'activité stratégique de l'Agence — à partir duquel nous rendrons compte de nos progrès au Parlement par le biais de notre Rapport annuel sur le rendement. Le document constitue donc un cadre stratégique triennal, que nous modifierons chaque année au besoin. Il demeure l'élément essentiel qui nous permettra de mieux aligner nos initiatives sur notre mandat — il définit nos objectifs à court et à moyen terme, ainsi que les

Depuis plus de trente ans, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) poursuit son mandat de développement dans des pays d'Afrique, d'Amérique latine, des Caraïbes et d'Asie. Plus récemment, en 1995, elle a également assumé la responsabilité de programmes d'assistance aux pays de l'ancien bloc soviétique — les pays en transition. Durant ces trente années, l'ACDI a acquis une réputation d'excellence dans beaucoup de domaines et d'autres organisations donatrices la considèrent comme l'un des organismes d'aide les plus innovateurs. Elle est reconnue pour son rôle prépondérant dans le dossier de l'égalité hommes-femmes dans le contexte du développement, et pour la façon dont elle fait participer les organisations non gouvernementales, les institutions et le secteur privé à ses programmes. L'ACDI a également été l'une des premières à préconiser l'intégration des dimensions environnementales dans les programmes de développement, et certaines de ses réalisations dans les domaines de l'environnement et du développement en Asie du Sud-Est dans les années 1980 et 1990, considérées d'avantgarde, ont été imitées par d'autres organismes donateurs.

Aujourd'hui, l'ACDI amorce un processus de changement et de renouveau qui mise sur ces points forts tout en promettant l'adoption de nouvelles approches de la programmation du développement qui offriront l'espoir d'une efficacité et d'un impact accrus. Dans un premier temps, elle a diffusé *Les priorités de développement social du Canada : Un cadre d'action* en septembre 2000. En vertu de ce document, l'Agence dirige une part beaucoup plus considérable de ses ressources vers quatre secteurs essentiels au progrès du développement : santé et nutrition, éducation de base, VIH/sida et protection des enfants, l'égalité entre les sexes faisant partie intégrante de tous ces secteurs prioritaires. C'est là une étape importante vers la concentration



Photo ACDI : Roger LaMoigne

des efforts de l'ACDI dans ces secteurs de base où les investissements ont souvent les impacts les plus considérables.

L'ACDI a également entrepris un examen complémentaire à long terme, qui lui donne l'occasion d'explorer de nouvelles approches propres à accroître l'efficacité du programme canadien de coopération pour le développement et à en assurer la pertinence continue dans le contexte de la mondialisation croissante.

Enfin, l'Agence a élaboré sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*.

• **Adopter des approches multiples.** Le modèle intègre reconnait l'importance de prendre pleinement en compte les dimensions politique, économique, sociale, environnementale et culturelle du développement. Cela signifie

• **Choisir le moment propice.** Le choix du moment est capital, en particulier lorsqu'on encourage des changements à la fois dans les domaines politique et économique. Par exemple, on ne devrait pas libéraliser le compte de capital s'il n'y a pas de systèmes de réglementation financière solides. Sur la scène politique, cela signifie que la tenue d'élections. Il faut également établir les conditions de la démocratie, c'est-à-dire, entre autres, renforcer les capacités de la société civile, la primauté du droit et le respect des droits de la personne.

• **Trouver un juste milieu.** Il faut trouver un juste milieu entre le travail aux niveaux tant macro que micro-économique. Cela signifie, par exemple, qu'il faut s'occuper des soldes des comptes courants et des politiques commerciales (niveau macro) et continuer à investir dans les services sociaux et les filets de sécurité sociale (niveau micro). Cette considération a influé sur le travail d'institutions qui, autrefois, se préoccupaient surtout des politiques macro. Dans le cas du Fonds monétaire international, cela a non seulement signifié travailler au niveau de la réforme des politiques, mais encore envisager des mesures propres à réduire la pauvreté et à alléger le fardeau de l'adaptation pour les pauvres. Cette approche se retrouve également dans la façon dont la Banque mondiale envisage la question de la pauvreté dans son *Rapport sur le développement dans le monde 2000* où l'on peut lire que les sociétés qui pratiquent la discrimination sexuelle en paient le prix, la pauvreté y étant plus grande, la croissance plus lente et la qualité de vie moins bonne qu'ailleurs.

• **Mobiliser la société civile.** Le modèle intègre reconnait en outre l'importance de faire participer la société civile à tous les aspects du développement. L'un des enseignements les plus clairs tirés de l'expérience du développement est que la question de la participation doit orienter les décisions relatives au choix, à la conception et à l'exécution des interventions de développement. La participation éclairée, particulièrement au niveau local, n'est possible que si la société civile est dynamique. Cette dernière est également un facteur important pour soutenir la démocratie et l'amélioration de la gouvernance dans les pays en développement et dans les pays d'Europe centrale et de l'Est qui sortent de décennies d'étatisme et de dirigisme.

• **Droits de la personne, démocratie et bonne gouvernance.** Le contexte plus large du développement doit être solide. La gouvernance est donc particulièrement importante. Autrement dit, la façon dont un pays est gouverné, c'est-à-dire la solidité de ses lois, de ses règlements et de ses institutions, a un effet profond sur le succès du développement et sur l'efficacité des investissements au titre de l'aide. L'importance de la gouvernance pour le succès des programmes d'aide a été démontrée de façon très concluante dans le rapport de recherche publié par la Banque mondiale en 1998 sous le titre *Assessing Aid*. Ce document a en effet révélé que l'efficacité de l'aide et les progrès du développement dépendaient étroitement d'une bonne gouvernance et d'un cadre stratégique solide.

qu'il faut s'occuper de l'infrastructure économique et matérielle d'un pays, de son infrastructure sociale, c'est-à-dire les secteurs de la santé, de l'éducation, les filets de sécurité sociale, ainsi que de son infrastructure institutionnelle, notamment la fonction publique, les systèmes judiciaire et judiciaire et les organismes de réglementation, en utilisant l'analyse comparative entre les sexes.

Il y a convergence de vues sur les façons les plus efficaces d'aborder les programmes de développement et un consensus s'est dégagé sur une série d'objectifs pour le développement international et sur les principes d'une programmation efficace. Ce consensus est exposé très clairement dans un document publié en 1996 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sous le titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle*. Ce document a été entériné par le G-7, l'ONU, la Banque mondiale et le FMI.

Approches efficaces de la programmation en matière de développement

Ce consensus est étayé par une convergence de vues croissante sur les approches les plus efficaces de la programmation de la coopération pour le développement. Ces nouvelles approches se fondent sur une vision plus globale du développement, contrastant ainsi avec les modèles antérieurs qui tendaient à mettre l'accent sur des stratégies d'aide plus étroites.

demi-siècle d'expérience et sur une quantité de travaux de recherche examinant l'efficacité des mécanismes d'aide. Au cours des dix dernières années, ces leçons ont été rassemblées, testées et adaptées pour ensuite être réunies dans un modèle intégré de développement.

Certes, l'expérience nous apprend que notre compréhension du développement ne cessera d'évoluer, qu'il y aura toujours de nouvelles leçons à tirer, et que le développement demeure un processus à long terme. Toutefois, le modèle intégré de développement qu'appliquent maintenant les pays donateurs et bénéficiaires trouve ses fondements dans un ensemble d'observations beaucoup plus probantes que les informations qui étaient accessibles aux responsables de la planification du développement il y a seulement dix ans. Il existe donc de bonnes raisons de croire que ce modèle de développement offre aux pays en développement et aux pays en transition ainsi qu'à leurs partenaires des pays industrialisés des stratégies de développement davantage susceptibles d'être appuyées.



Photo ACDI : Stéphane Colvey

le changement climatique et la criminalité internationale, qui risquent de déstabiliser les gouvernements démocratiques et d'accroître les niveaux de pauvreté.

Le tableau n'est pas non plus homogène dans les pays de l'ancien bloc soviétique. Certains ont fait des progrès remarquables dans leur passage à des formes plus démocratiques de gouvernement et à l'économie de marché. Mais, pendant ce temps, la situation demeure explosive en ex-Yougoslavie et la Russie s'achemine vers une chute brusque du niveau de vie et même une baisse générale de la population.

Sans sous-estimer l'envergure de ces problèmes, il faut se rappeler que les cinquante dernières années ont en général été marquées au coin du progrès pour le monde en développement. Bon nombre des principaux indicateurs de bien-être humain — espérance de vie, santé des enfants et éducation — s'améliorent, quoique d'autres, notamment la mortalité maternelle, stagnent. Il y a de bonnes raisons de croire que ce progrès se poursuivra pendant la prochaine décennie. Soulignons que la plus grande partie de ces progrès ont été réalisés grâce aux efforts des pays en développement eux-mêmes.

Nous avons beaucoup appris

L'une des raisons qui porte à croire que le progrès va se maintenir est que l'on a tiré d'importantes leçons au chapitre des pratiques et des principes du développement. Les pionniers du développement ne pouvaient pas compter sur une vaste expérience ni sur des études poussées. Ils ont donc travaillé en s'inspirant de la reconstruction de l'Europe, ce qui n'était pas le meilleur modèle à suivre. De nos jours cependant, les organismes de développement peuvent compter sur plus d'un

d'Asie, ce continent abrite toujours la moitié des pauvres du monde, hommes et femmes. Ses économies même les plus avancées demeurent vulnérables aux reculs, comme en témoigne la récente crise financière. Après la « décennie perdue » des années 1980, l'Amérique latine et les Caraïbes ont connu une reprise, mais la croissance n'a pas été uniforme, et d'énormes disparités dans la répartition des richesses pourraient ruiner les chances d'une croissance durable et d'une démocratisation continue. Beaucoup des petits pays des Caraïbes demeurent très vulnérables aux grandes tendances mondiales, telles que la perte des préférences commerciales,

Les objectifs internationaux de développement

Les objectifs qui constituent un élément de ce consensus, dits **objectifs internationaux de développement**, sont énoncés dans Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle. Les voici :

- réduire de moitié la proportion des personnes vivant dans l'extrême pauvreté d'ici à 2015;
- assurer une instruction primaire universelle dans tous les pays d'ici à 2015;
- accomplir des progrès tangibles vers l'égalité des sexes par l'élimination des disparités entre les sexes au primaire et au secondaire d'ici à 2005;
- réduire des deux tiers les taux de mortalité des bébés et des enfants de moins de 5 ans et réduire la mortalité maternelle des trois quarts d'ici à 2015;
- dans le cadre du système de soins de santé primaire, offrir à tous les individus en âge de procréer la possibilité d'avoir accès aux services de santé génésique d'ici à 2015;
- mettre en oeuvre des stratégies nationales de développement durable d'ici à 2005.

l'île de Montréal que dans tout le Bangladesh. Le fardeau de la dette continue également de poser de graves obstacles aux pays les plus pauvres, et l'accès aux capitaux privés est limité à quelques États émergents.

La situation du développement en Afrique demeure certes la plus éprouvante. Les pays d'Afrique d'Afrique subsaharienne surtout, sont écrasés par une croissance économique lente et, dans bien des cas, par des conflits violents. Le VIH/sida est

un fléau grandissant sur le continent; en 1997, dans certains pays, il a fait reculer l'espérance de vie aux seuils des années 1980. En Afrique, les progrès vers la solution de ces problèmes et d'autres encore sont entravés par une capacité insuffisante, particulièrement au sein des gouvernements, à promouvoir le développement durable. Beaucoup d'autres problèmes se posent à d'autres parties du monde en développement. Malgré une croissance rapide dans plusieurs pays

Les principes qui sous-tendent les objectifs internationaux de développement

• L'AMÉLIORATION DE LA COORDINATION ENTRE LES DONATEURS - ce qui signifie que les pays partenaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner la coopération au développement, quoique les partenaires extérieurs aient aussi un rôle important à jouer pour assurer que leurs programmes de développement fonctionnent de manière complémentaire, lorsque les capacités du pays bénéficiaire sont faibles, les donateurs - bilatéraux et multilatéraux - continueront d'encourager le recours aux instances de coordination normales et d'assurer la participation locale.

• UNE APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS - avec un suivi et une évaluation améliorés des programmes de développement.

• UNE PLUS GRANDE COHÉRENCE - dans les politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide, comme les politiques en matière de commerce, d'investissements et de transfert de technologie, qui peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement.

Les principes d'un développement efficace, qui sous-tendent ce consensus et constituent un élément important du modèle intégré, sont eux aussi exposés très clairement dans Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI^e siècle. Les voici :

• DES PARTENARIATS EFFICACES - entre les pays partenaires et les partenaires extérieurs, par l'entremise desquels les programmes sont exécutés, et qui reflètent clairement leurs objectifs communs et leurs contributions respectives.

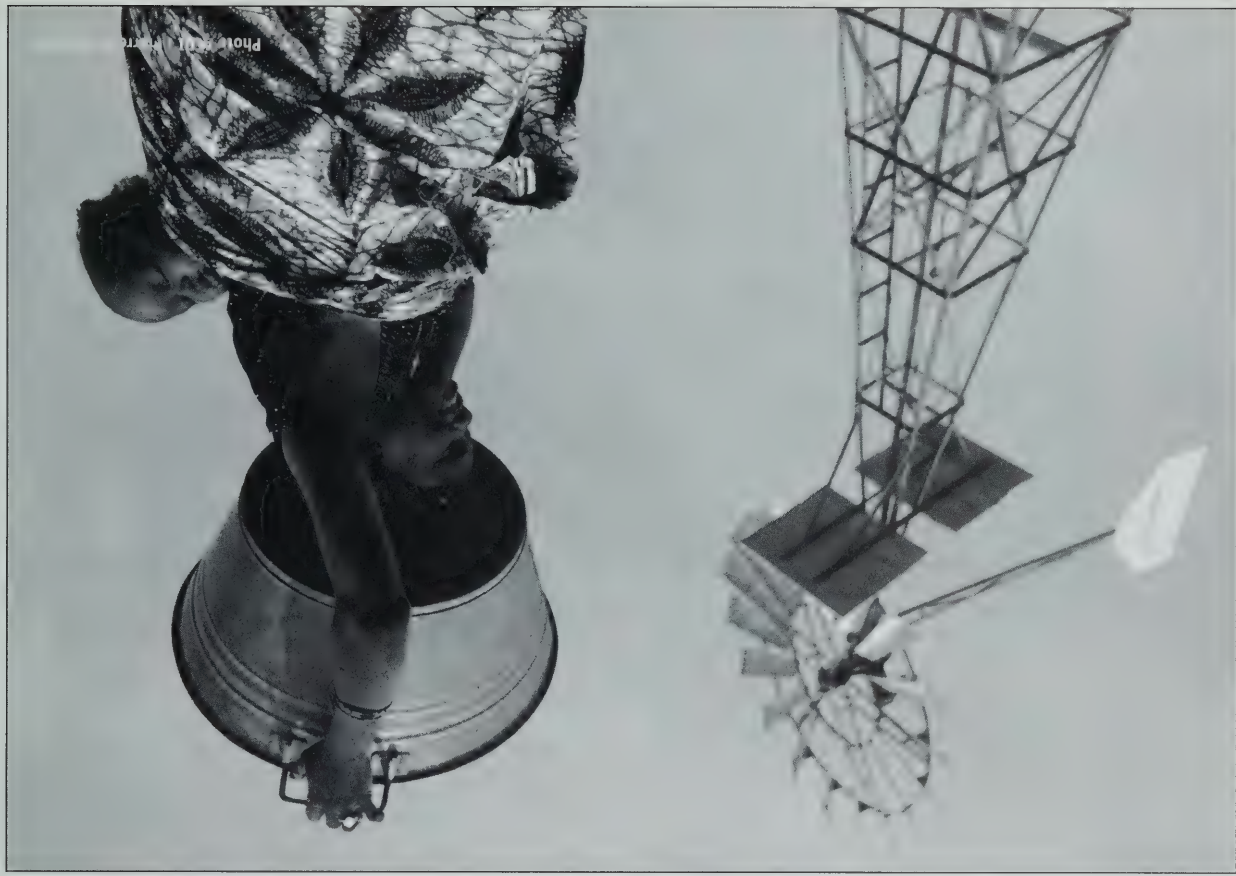
• UNE PRISE EN CHARGE LOCALE - on entend par là que les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays bénéficiaires et refléter leurs priorités, plutôt que celles des donateurs. Cela suppose qu'il faut insister, la où c'est nécessaire, sur le renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition à planifier et à gérer leur propre développement. On considère cette prise en charge comme un moyen d'assurer à la fois que les efforts des donateurs répondent aux priorités locales et que les programmes d'aide ou les initiatives appuyées par les programmes de développement seront viables, en particulier une fois que les investissements des donateurs auront pris fin.

Mais les avantages ont été inégalement répartis et la pauvreté demeure

Par ailleurs, les retombées de la mondialisation n'ont pas été réparties de façon équitable entre les pays en développement et maints défis de taille demeurent. La pauvreté constitue encore et toujours un grave problème, surtout chez les femmes et les jeunes filles en raison des inégalités persistantes entre les sexes. Les enfants sont souvent défavorisés. Bien que la proportion de personnes vivant dans la pauvreté diminue, la croissance démographique dans les pays pauvres est telle que le nombre actuel de pauvres augmente. Dans l'ensemble, 1,5 milliard de personnes vivent aujourd'hui dans une pauvreté absolue, c'est-à-dire avec moins de 1 \$ par jour. Ceci représente une hausse par rapport

à 1987, où le monde comptait 1,2 milliard de personnes dans cette situation. D'ici 2015, ce nombre pourrait atteindre 1,9 milliard de personnes. Le fossé entre les riches et les pauvres va en s'accroissant. Aujourd'hui, le cinquième le plus riche de la population mondiale reçoit 85 % du revenu mondial total. Le cinquième le plus pauvre reçoit seulement 1,4 % de ce total.

Cet écart entre riches et pauvres se manifeste également dans la nouvelle économie de l'information. Une démarcation numérique est en train de s'établir entre le Nord et le Sud. Les économies industrialisées se dirigent vers une dépendance accrue à l'égard des technologies de l'information, toujours plus perfectionnées. Et pourtant, plus de la moitié de l'humanité n'a jamais utilisé un téléphone. Il y a davantage de téléphones sur



La coopération pour le développement international : Des défis contrastés, complexes et interdépendants

Un changement pour le mieux

Les cinquante dernières années ont été une période de profonde transformation pour les pays en développement, surtout sous l'effet de la mondialisation. En général, il s'est agi d'un changement pour le mieux. Les pays en développement jouissent en effet aujourd'hui d'une meilleure qualité de vie qu'il y a un demi-siècle. Ainsi :

- l'espérance de vie est passée de 46 à 63 ans;
- le taux de mortalité infantile a chuté, pour passer de près de 150 à moins de 60 décès pour 1 000 naissances;
- le pourcentage de la population ayant accès à l'eau potable est passé de 41 % en 1975 à près de 70 % en 1996;

- le taux d'alphabétisation des adultes a fait un bond de 50 % ces vingt dernières années, et l'inscription dans les écoles primaires atteint maintenant de très hauts niveaux;

- le taux de natalité a accusé un déclin marqué dans presque tous les pays, de plus de 6 naissances par femme dans les années 1950 à 3,6 naissances de nos jours, et ce déclin se poursuit.
- Plusieurs pays en développement ont aussi amélioré sensiblement leur situation économique. Certains produisent maintenant des biens de consommation qui font concurrence à ceux du monde industriel. De façon générale, dans les pays en développement, le PIB par habitant a presque triplé entre 1960 et 1993 (de 330 \$ dans les années 1960, il est passé à 823 \$ en 1993). Le monde en développement détient en outre quelque 25 % du commerce mondial des marchandises.

Ce progrès économique s'est accompagné d'une arrivée massive de capitaux privés dans les pays en développement, bien que ceux-ci aient été concentrés dans quelques-uns seulement. Dans les années 1970 et 1980, les fonds publics représentaient la moitié de tous les capitaux qui allaient aux pays en développement. En 1996, cette part s'était réduite au quart, les fonds privés atteignant désormais 250 milliards de dollars.

D'autre part, une forte tendance à la démocratisation s'est manifestée dans les pays en développement, de même qu'en Europe centrale et de l'Est. La chute du communisme a entraîné une plus grande ouverture politique dans l'ancien bloc soviétique. Les Amériques ont aussi été témoins d'une démocratisation sensible avec la chute de dictatures de longue date dans le Cône Sud et la disparition graduelle du climat de conflit et de répression en Amérique centrale. Des progrès ont aussi été enregistrés dans quelques pays africains, tout particulièrement en Afrique du Sud où l'apartheid a été aboli. Mais la démocratie demeure fragile sur le continent.

Globalement, donc, la mondialisation a aidé à élargir les perspectives de millions de personnes à travers le monde. Certains pays, autrefois pauvres sont devenus riches et ont été en mesure d'offrir à leurs citoyens de bien meilleurs niveaux de vie que ce n'était le cas il y a trente ans à peine. Plus de gens vivent sous des régimes démocratiques que jamais auparavant, et il est de plus en plus difficile pour les régimes répressifs d'abuser de leurs populations comme ils le voudraient, impunément et sans risque de sanctions internationales. Enfin, les cinquante dernières années ont vu la mise en place des institutions et des règles qui seront nécessaires pour exercer une gouvernance mondiale efficace dans ce siècle que nous amorçons.



Appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est, ainsi que dans les nouveaux États indépendants, en bâtissant des partenariats mutuellement avantageux.

La programmation en ECE poursuit les quatre grandes priorités suivantes :

- aider à la transition vers une économie de marché;

- encourager la bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit, et l'adhésion aux normes et règles internationales;

- favoriser les liens en matière de commerce et d'investissement du Canada avec la région;

- contribuer aux efforts internationaux visant à réduire les menaces à la sécurité internationale et canadienne.

des enfants, de promouvoir la démocratie et la saine gestion des affaires publiques et de renforcer la société civile.

- **Le développement du secteur privé**, afin de promouvoir une croissance économique soutenue et équitable en appuyant le développement du secteur privé dans les pays en développement et les organisations qui travaillent à l'établissement de micro-entreprises et de petites entreprises, de façon à favoriser la production de revenus.

- **L'environnement**, afin d'aider les pays en développement à protéger leur environnement et à contribuer au règlement des problèmes régionaux et mondiaux en matière d'environnement.

Le mandat de l'ACDI vise aussi la collaboration avec les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est (ECE) :

dans le rapport de la Commission Brundtland, y compris la nécessité de soutenir une croissance continue dans les pays en développement d'une manière à la fois plus équitable et viable du point de vue écologique. L'ACDI a incorporé le développement durable dans ses politiques, en s'appuyant sur son expérience considérable de l'intégration des aspects économiques, sociaux, politiques, environnementaux et culturels du développement.

En se fondant sur son mandat de développement durable, l'ACDI a élaboré une *Stratégie de réduction de la pauvreté*, qui l'engage à en faire un élément clé de chacun des six volets prioritaires de l'APD, c'est-à-dire :

- **Les besoins humains fondamentaux**, pour répondre aux besoins en matière de soins de santé primaires, d'éducation de base, de planification familiale, de nutrition, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, et de logement des populations pauvres, de même

- **L'égalité entre les sexes**, la poursuite de l'objectif de l'égalité entre les femmes et les hommes étant une façon de favoriser le développement durable.

- **Les services d'infrastructure**, afin d'aider les pays en développement à se doter de services d'infrastructure respectueux de l'environnement — par exemple l'électricité et les communications dans les régions rurales — l'accent étant mis sur les groupes les plus pauvres et le renforcement des capacités.

- **Les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement**, afin d'accroître le respect des droits de la personne, y compris les droits



Photo ACDI : Carol Hart

Mandat et cadre politique de l'ACDI

Le contexte de la politique étrangère

L'annonce de politique étrangère du gouvernement, *Le Canada dans le monde*, a été présentée au Parlement en février 1995, à l'issue d'un examen de la politique étrangère qui s'est appuyé sur de larges consultations publiques. Il reflète notre capacité d'infléchir le changement dans le monde et de tirer profit des possibilités qu'il offre.

Le Canada dans le monde traite la politique étrangère comme un tout, dans lequel l'aide internationale — tout comme le commerce et la diplomatie — est considérée comme faisant partie d'une politique plus vaste qui tend vers la réalisation de trois grands objectifs généraux. L'aide internationale :

- constitue un investissement dans la **pros-périté et l'emploi**. À long terme, elle favorise la croissance sociale et économique dans les pays en développement et les pays en transi-tion, ce qui contribue à renforcer l'économie mondiale dans laquelle les Canadiens et d'autres peuples peuvent croître et prospérer. Elle relie l'économie canadienne à quelques-uns des marchés qui connaissent la croissance la plus forte dans le monde — les marchés des pays en développement — et aux économies en transition d'Europe centrale et de l'Est;

- contribue à la **sécurité mondiale** et à la sécurité à long terme du Canada, en combat-tant les grandes menaces à la sécurité humaine, telles que les violations des droits de la personne, les maladies, la dégradation de l'environnement, la croissance démographique et l'écart grandissant entre les riches et les pauvres. Elle soutient également des initia-tives destinées à prévenir les conflits ou à rétablir la paix dans des sociétés déchirées par la guerre;

- est l'une des expressions les plus manifestes

des valeurs et de la culture canadiennes dans le monde — du désir des Canadiens d'aider les moins fortunés et de leur sens affiné de la justice sociale, de la gouvernance démocra-tique, et du gouvernement participatif. Elle offre aussi un moyen efficace de diffuser ces valeurs dans le reste du monde, par exemple, en appuyant, par l'entremise de l'ACDI, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Le soutien de l'ACDI à la Francophonie et au Commonwealth reflète le biculturalisme du Canada, tandis que sa programmation, qui touche un très grand nombre de pays, traduit le caractère de plus en plus multiculturel de la société canadienne.

Enfin, l'aide internationale est une source de fierté nationale et un atout pour l'unité canadienne. Par l'entremise du programme de coopération pour le développement, les Canadiens réaffirment et renforcent les convictions qu'ils partagent comme société et qui les lient les uns aux autres.

L'aide internationale : mandat et priorités

Le Canada dans le monde énonce un mandat clair pour l'aide publique au développement (APD) et établit, pour mieux le cibler, six grands volets prioritaires pour sa programmation :

L'objectif du programme canadien d'aide publique au développement est de soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

Depuis nombre d'années, le développement durable est au centre du travail de l'ACDI. L'Agence a cherché à relever les défis recensés

Le mandat de l'ACDI, organisation responsable au premier chef de la coopération canadienne pour le développement international, tient en deux mots : développement durable. En 1997, *Notre engagement à l'égard du développement durable*, première stratégie de l'ACDI à cet égard, présentait la conception qu'a l'Agence d'un développement auto-soutenu et sa volonté d'améliorer un certain nombre d'éléments : notre capacité à acquérir, partager et utiliser les connaissances; nos relations de travail avec nos partenaires; notre capacité à tirer des enseignements de l'expérience, la nôtre aussi bien que celle de nos partenaires; la cohérence de nos politiques et programmes; la coordination au niveau des initiatives des bailleurs de fonds; et notre capacité à démontrer des résultats.

Notre engagement à l'égard du développement durable, 1997

« Le développement durable suppose non d'imposer une orientation particulière en matière de développement, mais plutôt de mettre l'accent sur les moyens d'améliorer la « qualité de vie » de l'individu. Cela exige une capacité de s'adapter à des conditions sans cesse changeantes de même que la souplesse requise pour agir dans un contexte d'incertitude, où des différences se font jour au regard de la situation locale et des attentes du public, ces dernières étant déterminées par la culture, les valeurs et l'expérience. Sa caractéristique principale est liée à sa nature participative, qui amène les collectivités locales et les individus à participer activement à la conception et à la mise en oeuvre des programmes et projets de développement. Pour que les populations locales aient à coeur de rechercher la durabilité du développement à long terme, elles doivent impérativement pouvoir sentir qu'elles sont personnellement concernées par leur propre développement et qu'elles ont un mot à dire à cet égard. »

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* fait fond sur cet héritage et, face aux défis complexes et contrastés de la mondialisation, aborde les changements que nous devons apporter à notre programme de coopération pour le développement afin de pouvoir nous attaquer avec un maximum d'efficacité aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant.

La Stratégie révèle que notre façon de concevoir le développement durable évolue et continuera d'évoluer. Nous avons une approche dynamique à l'égard du développement durable, et notre Stratégie, qui se veut un document pragmatique, illustre ce dynamisme. Le développement durable étant l'élément central de toutes les entreprises de l'ACDI, nous nous emploierons à intégrer la Stratégie à notre cycle d'affaires, de telle sorte que celle-ci deviendra un plan d'activités unificateur pour l'Agence. La Stratégie représente le principal outil dont nous disposons pour aligner notre travail sur notre mandat, du fait qu'elle énonce nos objectifs à court et moyen terme ainsi que les résultats que nous espérons obtenir.

La Stratégie se veut, par ailleurs, une plateforme d'examen et de changement bien mûri — elle pourra être perfectionnée en fonction de l'évolution de la situation et du progrès de nos connaissances. Ainsi, avec cette Stratégie, nous nous donnons un cadre stratégique d'une durée de trois ans que, toutefois, nous examinerons et réviserons, au besoin, sur une base annuelle à la lumière des actions accomplies.

Enfin, notre Stratégie 2001-2003 jette les bases d'un examen des changements à long terme sur lesquels nous devons nous pencher afin de relever les nouveaux défis du développement au cours du XXI^e siècle.

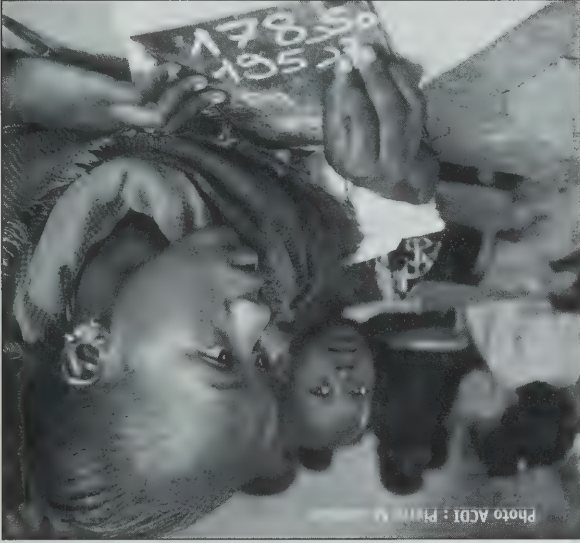
Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003

Stratégies	Objectifs	Buts
<p>1. Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement au XXI^e siècle.</p> <p>2.1. Traduire la vision et les principes énoncés dans le document <i>Les priorités de développement social de l'ACDI : un cadre d'action</i> en un programme d'action efficace pour l'Agence.</p> <p>2.2. Renforcer le volet réduction de la pauvreté des politiques, des programmes et des projets de l'ACDI (dans le contexte du mandat concernant l'ECF), afin d'aider les pays en développement et les pays en transition à réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités d'une manière viable du point de vue de l'environnement.</p> <p>3.1. Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition.</p> <p>3.2. Renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition de négocier et de mettre en oeuvre des accords multilatéraux en matière de commerce, de droits de la personne et d'environnement.</p> <p>4.1. Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière que l'ACDI, de concert avec ses partenaires joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les discussions de politique internationale sur les grands défis mondiaux.</p> <p>4.2. Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux de développement, avec les partenaires des pays en développement et en transition, d'autres donateurs, des ministères fédéraux et des intervenants canadiens.</p> <p>5. Améliorer la création, la diffusion et l'application du savoir au sein de l'ACDI, ainsi que le partage des connaissances entre l'ACDI et ses partenaires.</p> <p>6. Établir une approche à long terme afin d'influencer les options et les attitudes des Canadiens en profitant des nouvelles occasions qu'offre le mandat élargi de l'ACDI et le rôle changeant du Canada sur la scène mondiale.</p> <p>7. Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence.</p> <p>8.1. Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence à « PLANIFIER - FAIRE - VÉRIFIER - APPRENDRE - RÉVISER ».</p> <p>8.2. Mieux aligner les services de gestion et les services corporatifs (ressources humaines, finances, gestion et technologie de l'information, gestion des marchés) sur la réalisation du mandat.</p> <p>9.1. Veiller à ce que l'Agence se conforme à la <i>Loi canadienne sur l'évaluation environnementale</i> (LCEE).</p> <p>9.2. Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gouvernance et de la conservation de l'environnement.</p>	<p>1. Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des garçons et des filles.</p> <p>2. Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'ex-pression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.</p> <p>3. Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands défis mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.</p> <p>4. Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation et la sécurité humaine.</p> <p>5. Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.</p> <p>6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et les actions informées pour l'appui et les actions informées en sa faveur.</p> <p>7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.</p> <p>8. Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.</p> <p>9. Renforcer les processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité permanente avec les lois environnementales applicables.</p>	<p>Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.</p> <p>Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement bénéfiques.</p> <p>Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner les droits de la personne et l'égalité sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.</p>

L'ACDI est résolue à collaborer avec ses partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement et en transition pour ce qui est de la mise en oeuvre, de l'évaluation et de l'actualisation, le cas échéant, de sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, ce qui lui permettra d'exécuter le programme canadien de coopération pour le développement avec une plus grande efficacité.

La *Stratégie de développement durable 2001-2003* de l'ACDI rend compte des avis exprimés lors de discussions régulières avec un vaste éventail de partenaires sur plusieurs questions intéressant le développement, ainsi que des points de vue exposés dans le cadre de consultations visant tout particulièrement son contenu. La *Stratégie* a été élaborée par un Groupe de travail organisationnel expressément formé à cet effet et approuvée par le Comité de direction. Les membres du Groupe de travail ont su allier de grandes qualités de réflexion, de clairovoyance et d'analyse critique, tout en faisant preuve d'énergie, d'enthousiasme et d'une ferme volonté d'assurer l'élaboration et la mise en oeuvre d'une *Stratégie* utile et à valeur ajoutée.





Ces objectifs sont élaborés au moyen d'une série de stratégies et d'actions prioritaires visant à réaliser les résultats intermédiaires à court terme et les résultats stratégiques à long terme présentés dans notre Stratégie. Les stratégies, les actions et les résultats employés pour effectuer le suivi et rendre compte de nos progrès sont exposés dans la Stratégie et dans ses annexes.

- renforcer l'engagement et le soutien des Canadiens en faveur de l'aide internationale;
- et plusieurs objectifs centrés sur le système et les structures de gestion :
- renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée;
- renforcer la responsabilisation et les services de gestion en appui au mandat de développement durable;
- renforcer les processus de gestion afin d'en assurer la pleine conformité avec les lois environnementales applicables.

- Ces buts se traduisent dans plusieurs objectifs en matière de politiques et de programmes :
- renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer au développement durable dans les pays en transition;
 - améliorer la programmation en matière de réduction de la pauvreté;
 - engager les pays en développement et les pays en transition à aborder les enjeux mondiaux du développement durable;
 - renforcer l'influence des politiques de l'ACDI et de ses partenaires;
 - faire de l'ACDI l'une des principales organisations du savoir dans le domaine du développement durable;

- Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.
- Prêter main forte à l'essor de la démocratie et à la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en mettant sur pied des partenariats mutuellement bénéfiques.
- Concourir au développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.
- Concourir au développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

La Stratégie s'est donné deux buts en matière de politique et de programme de développement et un but en ce qui a trait à la gestion :

Canada même, dans la communauté internationale ou dans les pays en développement et les pays en transition.

Le développement durable est la raison d'être de l'ACDI. Les programmes et les projets de l'Agence, tout comme sa collaboration aux initiatives multilatérales, ont pour objet d'améliorer durablement la qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons dans les pays en développement d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique latine et des Antilles, de même que dans les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est (ECE).

Le Canada entre dans le XXI^e siècle profondément conscient de la rapidité du changement qui n'épargne aucune partie du globe — certes induit en grande partie par la mondialisation, mais aussi par la nécessité de se pencher sur les problèmes de la pauvreté et de l'injustice. Comme la mondialisation concourt à élargir les possibilités pour des millions de gens, le changement se fait en grande partie pour le mieux. Tous les principaux indicateurs du bien-être humain — espérance de vie, santé infantile et éducation — témoignent d'une nette amélioration et il y a de bonnes chances pour que celle-ci se poursuive au cours de la prochaine décennie. Le progrès accompli est en bonne partie le fruit des efforts déployés par les pays en développement et les pays en transition eux-mêmes.

En même temps, les bénéfices découlant de la mondialisation sont inégalement répartis, si bien que nous faisons face à plusieurs défis de taille. La pauvreté en est un, énorme et persistant. L'écart grandissant entre les riches et les pauvres, les violations des droits de la personne et une grave dégradation de l'environnement menacent d'entraver le progrès. L'état du développement en Afrique reste le problème le plus épineux, du fait qu'il allie faible croissance économique, conflits cruels et VIH/sida. En dépit d'une croissance rapide enregistrée dans plusieurs pays d'Asie, ce continent reste le foyer de la moitié des populations pauvres du monde. L'Amérique

latine et les Antilles ont renoué avec la croissance au terme de la « décennie perdue » des années 1980, mais c'est un processus dont l'équité est absente. Les pays de l'ancien bloc soviétique présentent, eux aussi, un tableau inégal. Certains d'entre eux ont largement réussi à se réorienter vers des formes de gouvernement plus démocratiques et à faire la transition vers une économie de marché, alors que d'autres restent des poudrières. Face à ces défis complexes et contrastés, l'ACDI prend appui sur son mandat fondamental énoncé dans *Le Canada dans le monde*. Profondément enraciné dans les valeurs canadiennes de justice sociale et de compassion pour les populations démunies, ce mandat reconnaît que les mesures favorisant notre interdépendance à l'échelle mondiale sont également bénéfiques à nos intérêts. Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* repose précisément sur ces fermes assises.

Parallèlement, les programmes et les politiques de l'ACDI doivent continuer à évoluer en fonction du savoir acquis au cours des cinquante dernières années, de façon à rendre la prestation de l'aide au développement sans cesse plus efficace. Les défis de la mondialisation et l'impératif de réduction de la pauvreté laissent clairement entrevoir la nécessité d'une coopération internationale plus efficace.

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* met en évidence le processus de changement et de renouveau que nous avons entrepris — les objectifs et les actions prioritaires qui nous voulons à titre d'agence de développement si nous voulons nous montrer à la hauteur des nouveaux défis du développement à l'horizon du XXI^e siècle. La Stratégie 2001-2003 se nourrit de la compétence et de l'expertise d'un grand nombre de partenaires pour le développement, que ce soit ici, au



Len Good
Président

Agence canadienne de développement international

fait qu'il nous permettra d'identifier les principaux changements que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et à son organisation afin de pouvoir relever les nouveaux défis du développement qui se profilent à l'horizon de ce siècle.

L'ACDI se fait un devoir de mettre en oeuvre une coopération pour le développement durable à l'échelle internationale à la fois efficace et juste pour le XXI^e siècle. Ces initiatives feront du Canada un chef de file pour ce qui est de la réduction de la pauvreté et du développement durable, principaux défis à relever à l'échelle du globe.

Pour de plus amples renseignements sur notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, prière de visiter le site Web de l'ACDI à l'adresse **www.acdi-cida.gc.ca**.

Message du président



Le développement durable est au cœur du mandat de l'ACDI. Aussi, notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* vise-t-elle à favoriser le développement durable dans les pays en développement et les pays en transition afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

Si notre *Stratégie de développement durable* revêt de l'importance, c'est qu'elle est l'expression de ce qui représente l'essence même de notre travail en faveur de la coopération pour le développement. Comme celle qui l'avait précédée en 1997, la présente *Stratégie* est fermement enracinée dans les valeurs canadiennes telles que le respect des droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Elle procède du principe selon lequel les mesures qui concernent notre interdépendance à l'échelle du globe profitent aussi à nos intérêts nationaux.

Notre *Stratégie* pour 2001-2003 comporte deux grands axes. Le premier s'attache à une intégration et à une coordination plus poussées de la programmation de l'Agence en matière de développement avec son cadre stratégique. Dans cet ordre d'idées, la *Stratégie* fournit un schéma directeur pour lier et soutenir nos diverses initiatives en faveur du changement, en même temps que pour établir de solides partenariats et améliorer les processus et les capacités internes. Elle guidera nos activités d'élaboration et de mise en oeuvre des programmes ainsi que notre participation au débat d'orientation à l'échelle internationale. La *Stratégie* a pour but d'épauler les efforts que nous déployons pour appuyer les activités de développement durable dans les pays partenaires, en collaboration avec nos partenaires canadiens.

Le second grand axe de la *Stratégie* vise à mettre en place et à perpétuer au sein de l'Agence un régime d'apprentissage continu, basé sur des méthodes novatrices de partage et de gestion des connaissances. Dans le cadre de ces deux thèmes principaux, la *Stratégie* souscrit à l'importance d'atteindre nos objectifs par une étroite coopération et des partenariats progressifs avec des organisations tant canadiennes qu'internationales avec les pays en développement et les gouvernements des pays en transition, ainsi qu'avec la société civile et les gouvernements des pays en développement et des pays en transition, ce qui nous permettra d'apprendre et de progresser de concert.

La *Stratégie* regroupe les grandes démarches de planification de l'ACDI en un survol des priorités de l'Agence sur le plan des opérations, des problèmes de gestion à régler et du travail à accomplir dans les trois prochaines années. Elle jette aussi les fondements des champs d'intérêt et des orientations futurs de l'ACDI, qui seront formulés à la faveur de notre examen à long terme. Dans le cadre de cet examen, nous aborderons certaines questions importantes, notamment la façon dont l'Agence peut rendre plus efficaces, en termes de développement, ses interventions par l'intermédiaire de ses politiques et programmes. Il y sera question à la fois des mesures à prendre pour rendre la coopération pour le développement plus efficace et des moyens d'assurer un soutien et une exécution de programmes plus efficaces. Cet exercice guidera nos actions, sans compter qu'il aura une influence sur nos décisions du

En septembre 2000, j'ai lancé l'initiative *Les priorités de développement social de l'ACDI* : Un cadre d'action, qui bonifie les ressources destinées aux secteurs prioritaires — éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le VIH/sida, protection des enfants — et prend fait et cause pour l'égalité des sexes. Voilà qui renforcera les efforts déployés par l'ACDI au titre de la priorité que constituent les besoins humains fondamentaux, tout en contribuant au programme de promotion des droits de la personne et de la sécurité humaine du Canada.

La Stratégie de développement durable intègre le Cadre d'action de l'Agence, en vertu duquel celle-ci s'engage à poursuivre un dynamique plan d'investissement de cinq ans dans les quatre secteurs prioritaires. Je suis convaincue que la Stratégie de l'ACDI permettra d'ajouter encore à la capacité du programme de coopération pour le développement du Canada d'apporter une meilleure qualité de vie à certaines des populations les plus pauvres et les plus marginalisées du monde.



Maria Minna

Ministre de la Coopération internationale

Message de la ministre

En ma qualité de ministre de la Coopération internationale, j'ai le plaisir de présenter la Stratégie de développement durable 2001-2003 de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). L'ACDI est l'organisme gouvernemental responsable au premier chef du programme canadien d'aide publique au développement (APD), ainsi que de l'assistance apportée par le Canada aux pays en transition. Dès lors, je suis résolue à faire de l'Agence un exemple à suivre pour ce qui est de la promotion de la réduction de la pauvreté et du développement durable à l'échelle du globe.

Le monde en développement a connu de profondes mutations au cours des cinquante dernières années. Dans l'ensemble, la situation a changé pour le mieux, et les Canadiens et Canadiennes sont en droit d'être fiers de leur contribution à cette amélioration, qu'elle soit le résultat de la participation de particuliers ou de l'intervention d'organisations comme l'ACDI et ses partenaires.

Les enseignements de ce demi-siècle d'expérience ont abouti — fait sans précédent dans l'histoire de la coopération pour le développement — à un consensus sur les conditions d'un développement efficace. On s'entend notamment sur une approche intégrée du développement durable, une approche qui en apprécie les dimensions économique, sociale, politique, environnementale et culturelle, l'idée maîtresse étant que les pays en développement doivent induire eux-mêmes leur essor.

Dans sa nouvelle *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, l'ACDI mise sur ce progrès des connaissances de même que sur son propre processus de changement, tous deux annonciateurs de nouvelles approches de la programmation en matière de développement, avec, en corollaire, un renforcement des impacts et de l'efficacité.

Les objectifs de la politique étrangère du Canada reflètent notre potentiel d'infléchir le changement à l'échelle planétaire et de tirer parti des avantages qui en découlent. L'aide internationale est un investissement porteur de prospérité et d'emploi, et elle contribue à la sécurité mondiale. Fait tout aussi important, elle constitue l'expression par excellence de la culture et des valeurs canadiennes — de notre désir d'aider les moins nantis et de notre sens élevé de la justice sociale. La coopération pour le développement, c'est bien plus que prêter une main secourable à nos voisins du village global. C'est le reflet dynamique des forces interrelées et en constante évolution à l'oeuvre au niveau des nations et des populations, le reflet du rôle qui revient au Canada à titre de membre responsable de la communauté mondiale.







TABLE DES MATIÈRES

Message de la ministre	v
Message du président	vii
Résumé	ix
Introduction	1
Mandat et cadre politique de l'ACDI	2
Le contexte de la politique étrangère	2
L'aide internationale : mandat et priorités	2
La coopération pour le développement international :	
Des défis contrastés, complexes et interdépendants	5
Un changement pour le mieux	5
Mais les avantages ont été inégalement répartis et la pauvreté demeure	6
Nous avons beaucoup appris	8
Approches efficaces de la programmation en matière de développement	9
Relever le défi	11
Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 :	
Un plan d'action pour le changement	12
Buts de la Stratégie de l'ACDI	12
Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie	13
Suivi des progrès et rapports	34
Conclusion	35
Annexes	
1 : Cadre d'action de la Stratégie de développement durable de l'ACDI	37
2 : Résultats clés souhaités et indicateurs	39
3 : Forum des intervenants	44
4 : Profil de l'Agence	49



Imprimé au Canada

N° Catalogue E94-306/2001
ISBN 0-662-65471-4

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2001

Février 2001

Adresse électronique : info@acdi-cida.gc.ca

Télécopieur : (819) 953-6088

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant
des difficultés d'écoute : (819) 953-5023

(819) 997-5006 (RCN)

Tél. : 1 800 230-6349

K1A 0G4

Hull (Québec)

200, promenade du Portage

ACDI

Direction générale des communications

Renseignements au public

ou contactez :

Pour en savoir davantage sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur
ses activités et sur son fonctionnement, consultez notre site Internet à www.acdi-cida.gc.ca

Produit par l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003

Un plan d'action pour le changement

« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve;
une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu;
une vision suivie d'action peut changer le monde. »

— Nelson Mandela

Février 2001



STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ACDI 2001-2003 UN PLAN D'ACTION POUR LE CHANGEMENT



CAI
EA 81
- 572

International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Government
Publications

Sustainable Development Strategy: 2004–2006



www.acdi-cida.gc.ca/sds

Canada

Message from the Minister



Just a few years ago, world leaders agreed on an international vision for sustainable development: a vision of peace, prosperity, justice, human dignity, and equality in which globalization is a positive force for all people. Central to that vision—expressed in the United Nations Millennium Declaration—is freeing the more than one billion men, women, and children from the conditions of extreme poverty in which they now live.

This is at the core of the Canadian International Development Agency's (CIDA's) work. We support sustainable development in partner countries and countries in transition by fostering and enabling progress in all aspects of community life: economic, social, environmental, and governance. Guiding us in our work are the Millennium Development Goals, a set of goals and targets for improve-

ments in all areas of human development by 2015 that will bring the world closer to the vision of a better life as described in the Millennium Declaration.

Canada is working to increase the effectiveness of its contributions to achieving the Millennium Development Goals. *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* details CIDA's commitment to greater responsiveness to partner-country needs and priorities, improved donor coordination internationally, and greater concentration of our development efforts in a fewer number of countries as some of the key elements of our effectiveness agenda.

I am pleased to present CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*, which charts the course for CIDA in implementing this and other new policies since the release of CIDA's last Sustainable Development Strategy in 2001. As one of the key accountability documents we submit to Canadians, this Strategy draws an even closer, results-based link between our long-term vision, and the programs and activities we carry out to implement it. Our efforts are enabling CIDA and its partners to make a real difference in the world.

A handwritten signature in dark ink, reading 'M Aileen Carroll'. The signature is fluid and cursive, with the first letters of the first and last names being capitalized and prominent.

The Honourable M. Aileen Carroll
Minister for International Cooperation



SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 2004–2006

Enabling Change

www.acdi-cida.gc.ca/sds

Canadian International Development Agency

Canadian International Development Agency (CIDA)

200 Promenade du Portage
Gatineau, Quebec K1A 0G4
Canada

Telephone:

(819) 997-5006 1-800-230-6349 (toll-free)

For the hearing- and speech-impaired:

(819) 953-5023 1-800-331-5018 (toll-free)

Fax: (819) 953-6088

Website: www.cida.gc.ca

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2004

Catalogue No. CD4-12/2004

ISBN 0-662-67935-0

Printed in Canada

Contents

Abbreviations	v
Executive Summary	ix

PART I – SUSTAINABLE DEVELOPMENT PLANNING CONTEXT

1. Introduction	3
1.1 Sustainable development: The challenge of the 21st century	3
1.2 CIDA's approach to sustainable development	4
2. Departmental Profile	6
2.1 Canada and international development cooperation	6
2.2 CIDA's mandate	6
2.3 CIDA's long-term vision of sustainable development	7
2.4 How CIDA works	8
2.5 Development: An investment in a shared future	9
3. Issue Scan	10
3.1 Development context	10
3.2 Responding to the challenges	12
3.3 Managing risk	13
4. Building on CIDA's Second Sustainable Development Strategy	15
4.1 An overview of progress in implementing CIDA's second Sustainable Development Strategy	15
4.2 Progress against goals	17
4.3 Lessons learned	18

PART II – CIDA'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT ACTION PLAN 2004–2006

5. CIDA's Sustainable Development Action Plan	23
5.1 Overview of the Action Plan	23
5.2 Development of the Action Plan	25
5.3 Development Results	26
5.3.1 Priorities	26
5.3.2 Development outcomes	27
5.3.3 CIDA and the World Summit on Sustainable Development	28
5.3.4 Examples of initiatives	29

5.4	Enabling Results	31
5.4.1	Priorities	31
5.4.2	Examples of initiatives	31
5.5	Management Results	34
5.5.1	Priorities	34
5.5.2	Examples of initiatives	34
6.	Detailed Action Plan	36
6.1	Development Results	36
6.2	Enabling Results	49
6.3	Management Results	56
7.	Measuring and Reporting on CIDA's Third Sustainable Development Strategy	62
7.1	CIDA's approach to performance measurement	62
7.1.1	Performance measurement	63
7.1.2	Evaluations	63
7.1.3	Internal audits	64
7.2	How CIDA will report on progress in implementing its third Sustainable Development Strategy	64
7.3	Development Results	64
7.4	Enabling Results	65
7.5	Management Results	66

Annexes

Annex A:	Summary of progress against the objectives of CIDA's second Sustainable Development Strategy	67
Annex B:	Public consultations related to CIDA and sustainable development	73
Annex C:	CIDA's organization chart	77

Tables

Table 1:	Highlights of progress toward the goals of <i>CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change</i>	17
Table 2:	Priorities for achieving Development Results	26
Table 3:	Examples of development outcomes	27
Table 4:	Priorities for achieving Enabling Results	31
Table 5:	Priorities for achieving Management Results	34
Table 6:	Social Development Priorities spending from 2000 to 2003	68

Abbreviations

AAP	Africa Action Plan
AMEB	Africa and Middle East Branch
AU	African Union
CCIC	Canadian Council for International Co-operation
CDPF	Country Development Programming Framework
CEAA	<i>Canadian Environmental Assessment Act</i>
CEE	Central and Eastern Europe
CFA	Canada Fund for Africa
CFAAs	Country Financial Accountability Assessments
CGIAR	Consultative Group on International Agricultural Research
CIDA	Canadian International Development Agency
CIT	countries in transition
CPARs	Country Procurement Assessment Reports
CPB	Canadian Partnership Branch
DAC	Development Assistance Committee (of the OECD)
DFAIT	Department of Foreign Affairs and International Trade
DND	Department of National Defence
DOTs	Directly Observed Treatment Short Course
DPR	Departmental Performance Report
ECOWAS	Economic Community of West African States
EE	employment equity
EFA-FTI	Education for All Fast Track Initiative
EU	European Union
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FDI	foreign direct investment
FY	fiscal year
GAVI	Global Alliance for Vaccines and Immunization
GDP	gross domestic product
GE	gender equality
GEF	Global Environment Facility
GFATM	Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria
GNP	gross national product

GOL	Government On-Line
HIPC	highly indebted poor country
HR	human resources
HRDC	Human Resources Development Canada
IAE	International Assistance Envelope
IDRC	International Development Research Centre
IFAD	International Fund for Agricultural Development
IFIs	international financial institutions
IM/IT	information management / information technology
IMM	Integrated Modern Management
IUCN	World Conservation Union
KARs	Key Agency Results
KKZ	Kaufman, Kraay and Zoido-Lobatón (World Bank Institute) Corruption Control Indicators
LDCs	least developed countries
MDGs	Millennium Development Goals
MEAs	Multilateral Environment Agreements
MOPAN	Multilateral Organizations Performance Assessment Network
MOU	memorandum of understanding
MPB	Multilateral Programs Branch
NEPAD	New Partnership for Africa's Development
NGO	non-governmental organization
OA	Official Assistance
ODA	Official Development Assistance
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OECS	Organisation of Eastern Caribbean States
PAHMD	Program Against Hunger, Malnutrition and Disease
PBA	program-based approaches
PERS	public expenditure reviews
PMF	Performance Measurement Framework
PRSPs	Poverty Reduction Strategy Papers
PSD	private sector development
PSUs	program support units
RBAF	Results-Based Accountability Framework
RBM	results-based management
RMAF	Results-Based Management and Accountability Framework
RPP	Report on Plans and Priorities
SAE	<i>Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness</i>

SDPs	Social Development Priorities
SDS	Sustainable Development Strategy
SDS 1997–2000	<i>Our Commitment to Sustainable Development: The Strategy of the Canadian International Development Agency</i>
SDS 2001–2003	<i>CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change</i>
SDS 2004–2006	<i>Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change</i>
SEA	Cabinet Directive on Strategic Environmental Assessment
SME	small- and medium-size enterprise
STIs	sexually transmitted infections
SWApS	Sector-Wide Approaches
UNAIDS	Joint United Nations Programme on HIV/AIDS
UNCCD	United Nations Convention to Combat Desertification
UNDP	United Nations Development Programme
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
UNHCR	United Nations High Commissioner for Refugees
UNIFEM	United Nations Development Fund for Women
WHO	World Health Organization
WSSD	World Summit on Sustainable Development
WTO	World Trade Organization



© CIDA/David Trattles

Executive Summary

The Canadian International Development Agency (CIDA) shares a long-term vision of sustainable development with the global development community. That vision is embodied in the Millennium Development Goals (MDGs), a set of internationally agreed, time-bound goals and targets for improvements in human development by 2015. CIDA's goal for sustainable development is its mandate: "to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world." For CIDA, sustainable development is development that is equitable and environmentally sustainable and that strengthens the economic, social, environmental, and governance capacity of women and men, girls and boys. Supporting sustainable development in developing countries and countries of transition is CIDA's business; therefore, this third sustainable development strategy (SDS), *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*, covers all aspects of the Agency's work. It is a plan that will be updated annually through the Agency's Report on Plans and Priorities (RPP) and reported on through its Departmental Performance Report (DPR).

The prospects for global sustainable development today are set against a complex backdrop of progress and setbacks in international development. There has been considerable advancement in many areas, including health and education and rapid economic growth. However, persistent poverty and marginalization, especially in Africa, as well as ongoing problems, including HIV/AIDS, conflict and insecurity, soil degradation, climate change, human rights violations, and gender inequality, continue to blight the lives of millions of people and hinder the development of their societies. At the same time, there is unprecedented international consensus on development goals, a new partnership of shared responsibility and accountability between developed and developing countries, renewed global commitment to development financing and sustainable development, and a set of international principles for development effectiveness that include clearer recognition that there must be greater coherence between aid and non-aid policies to improve the prospects for global development.



DA/Stephanie Colvey

This Strategy brings together and builds upon many of the changes that the Agency has made since its second plan for sustainable development, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*, to meet these challenges and make development more effective. One of the most important changes was the release in 2002 of *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (SAE), which outlines CIDA's plans to implement the internationally agreed principles of aid effectiveness through new programming approaches and a better focusing of effort. The Agency's new policies on sustainable rural development through agriculture and on private sector development in 2002 and 2003 reflect a renewed emphasis on economic well-being, complementing CIDA's Social Development

Priorities (SDPs). The announcement in the 2003 federal budget of an 8-percent annual increase in Canada's international assistance from 2003 to 2005, with a view to doubling assistance by 2010, has also brought new energy to Canada's work in international development.

The Agency is using a number of tools to implement these changes, including the Key Agency Results (KARs), a results-based framework for planning, resourcing, and reporting to Canadians. KARs (Development Results) represent CIDA's objectives for sustainable development in four areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance. KARs also identify the programming strategies and management approaches the Agency employs to achieve its development results. KARs provide the basic structure for the sustainable development action plan in this Strategy.

The key directions set out in this Action Plan are:

- greater alignment of aid with the plans and priorities of partner countries;
- sharpened poverty focus (including greater concentration of resources on the poorest countries that are committed to improved governance and effective use of funds);
- improved coherence between aid and non-aid policies;
- greater emphasis on security and development;
- enhanced complementarity between social development and economic well-being;
- continued improvement in the management of development cooperation;
- strengthened effectiveness of institutional partners; and,
- renewed efforts to engage Canadians, especially young Canadians, in development.

Over the next three years, in its efforts to enable more effective development, CIDA will increasingly use new programming approaches and funding modalities in which multi-donor support is aligned with partner-country poverty reduction strategies or national development plans. CIDA will increase the untying of its aid program to open contracting to the full spectrum of bidders, including Canadian and developing-country suppliers. The Agency will also develop and implement renewed communications and public engagement strategies to guide collaboration with partners and promote better public understanding of, and engagement in, the aid program. Finally, CIDA will work more closely with its partners across the Government of Canada, recognizing the fact that aid is only one facet of our relations with developing countries. These relations include trade, agriculture, immigration, the environment, and many other areas.

The transformation envisaged in SAE calls for major reforms in CIDA's processes, systems, and practices that will improve the Agency's ability to deliver on its development commitments. Improved allocation of resources to strategic priorities is a critical part of that reform. A major component will be improved management of the portion of the federal budget for international assistance—the International Assistance Envelope (IAE)—in consultation with other government departments. CIDA will also continue to strengthen the corporate planning process to ensure implementation of a rigorous budgetary planning and resource allocation process and continue to enhance risk management and results measurement systems.

Finally, CIDA also continues to strengthen its performance measurement and reporting. While CIDA shares accountability for achieving development results with developing countries, the global development community, and its Canadian partners in government, civil society, and the private sector, it is fully accountable for the strategies and management approaches it uses to contribute to those results. This Strategy contains newly developed targets and indicators in several areas to help measure progress. The Agency's review mechanisms—performance measurement, evaluations, and internal audits—continue to be improved as a basis for learning and continuous improvement and better accountability to Canadians.

PART I

SUSTAINABLE DEVELOPMENT PLANNING CONTEXT

1. Introduction

1.1 Sustainable development: The challenge of the 21st century

In today's increasingly interdependent world, industrialized and developing countries are linked as never before. The growing economic and demographic weight of countries like Brazil, China, and India is having a major impact on employment, trade, travel, immigration, and other areas. The global marketplace blurs the lines between national economies; the communications revolution brings together cultures, knowledge, and information. Issues that all countries must deal with—health, the environment, and peace and security—are increasingly global. And the ongoing tragedies of persistent poverty, disease, and conflict have become not just humanitarian concerns, but shared problems as they spill over borders and affect countries around the world.

International development cooperation is increasingly viewed as a necessary response to these global challenges because it is within this context of shared interests, and complex and profound interlinkages that efforts to pursue sustainable development take place. The dimensions of sustainable development encompass the full range of economic, social, environmental, and governance activities, and they too are interdependent and mutually reinforcing. For example, no economic initiative that depletes the natural resources upon which it depends will last; no new schoolroom will give children a place to be educated if they instead have to go to work to survive; no agricultural production program will be sustainable unless women, often the main food producers, are involved; and no country can lift itself out of poverty if it is struggling to pay back debts or end armed conflict.

In many ways, the prospects for sustainable development around the world are more promising today



© CIDA/Roger LeMoine

than they were a decade ago. A global development agenda, agreed by all the world's countries, has now emerged, based on more than fifty years' experience with development cooperation. With the Millennium Declaration and the Millennium Development Goals (MDGs) issued by the United Nations in 2000, the world community has committed to a set of clear and measurable targets for sustainable development. There is also widespread consensus on how countries will work together toward these goals through the application of international principles of development effectiveness, including local ownership and donor harmonization.

At the United Nations Conference on Financing for Development in Monterrey in 2002, world leaders established a new compact for sustainable development. At the heart of this compact is the understanding that developing countries bear the primary responsibility for their own development while developed countries have a duty to provide effective and predictable aid and to remove the inconsistencies in their broader policies that affect developing countries. The principles of mutual accountability were put into effect at the G8 Summit, held in Kananaskis, Alberta, June 2002, which focused on Africa, resulting in the G8 Africa Action Plan (AAP). The World Summit on Sustainable Development (WSSD) in Johannesburg in September 2002 renewed the global community's efforts in many areas of sustainable development, including water and sanitation, agriculture and food supply, and sustainable production and consumption. All these international agreements establish a common foundation of values and reflect an unprecedented consensus on the goals, conditions, and resources needed to achieve sustainable development.

1.2 CIDA's approach to sustainable development

Sustainable development—development that is equitable and environmentally sustainable and that strengthens the economic, social, environmental, and governance capacity of women and men, girls and boys—is CIDA's business. This third strategy for sustainable development, *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*, is therefore the Agency's business plan. This strategy brings



together and builds upon many of the changes that the Agency has made since its second plan, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* (SDS 2001–2003), to respond to the new global consensus on aid. These changes include the adoption in 2002 of a new results framework for the Agency that reflects the four interconnected dimensions of sustainable development: economic well-being, social development, environmental sustainability, and good governance. These KARs are fully consistent with the MDGs (see Section 2.3). They also recognize that gender equality and the environment are important crosscutting themes that are prerequisites to achieving sustainable development. KARs are now used as the basis for all planning, resourcing, implementation, and reporting across the aid program (see Section 4.1).

CIDA has also strengthened its prospects for contributing to sustainable development through the adoption and implementation of *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (SAE). This 2002 policy, based

on the international principles of development effectiveness, is leading to increased attention to the leadership role of developing countries, greater geographic and sectoral focus, better coordination with other donors, and greater coherence between Canada's aid and non-aid policies affecting developing countries.

Further impetus to CIDA's work has been provided by the infusion of an 8-percent annual increase from 2002 to 2005 to the portion of the federal government's budget that funds international

development activities, the International Assistance Envelope (IAE).¹ CIDA will work in closer consultation with other government departments in the allocation of the IAE, strengthening policy coherence in support of development cooperation across the Government of Canada and leveraging the effectiveness of the cooperation program. This is fully in line with the efforts to bring together diplomacy, development, and defence in a coherent, whole-of-government vision for sustainable development in developing countries and countries in transition.

"Sustainable development does not define a particular path for development, but focuses on what would enhance the quality of life. It requires the capacity to adapt to constantly changing conditions, as well as the flexibility to work with uncertainty, and with differences in local conditions and in public expectations shaped by culture, values and experience. Above all, it is participatory, ensuring that local communities and individuals have substantive input into designing and implementing development programs and projects. Only when local people have a sense of ownership and personal investment in their own development will they have a stake in ensuring its long-term sustainability."

— *Our Commitment to Sustainable Development:
The Strategy of the Canadian International Development Agency 1997–2000*

1. The IAE funds assistance to both developing countries and countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union. It includes spending by CIDA, the Department of Foreign Affairs and International Trade, and a number of other departments that administer development programs. CIDA's share of the IAE is more than 80 percent.

2. Departmental Profile

2.1 Canada and international development cooperation

For more than three decades, Canada has supported the social and economic development programs of countries and organizations around the world. CIDA administers most of Canada's official development assistance (ODA) program in developing countries, and, since 1995, its official assistance (OA) program in countries in transition in Central and Eastern Europe.² Over the years, CIDA has earned a reputation for promoting innovative approaches, including the involvement of voluntary sector and private sector partners in its development assistance program; championing human rights, gender equality, and environmental sustainability; and advocating for greater development effectiveness. Throughout this period, the Agency has worked to develop open and strong relationships with its developing-country partners.

2.2 CIDA's mandate

CIDA's mandate is to:

- support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world; and
- support democratic development and economic liberalization in countries in transition in Eastern Europe and the former Soviet Union.

CIDA supports long-term development, working with its developing-country partners, international institutions, other Government of Canada departments, and Canadian partners in the voluntary sector and the private sector to promote, facilitate, and support the efforts of people in developing countries and countries in transition to achieve sustainable economic, social, environmental, and political development. The Agency is also actively involved in efforts to ease human suffering by providing appropriate, timely, and effective humanitarian assistance in response to emergencies: natural disasters such as hurricanes, floods, droughts, and earthquakes; and crises of human origin, such as wars and civil conflicts.

Canada's international goals

The three goals of Canadian foreign policy, as outlined in the 1995 foreign policy statement, *Canada in the World*, are the:

- 1) promotion of prosperity;
- 2) protection of Canadian and global security; and
- 3) projection of Canadian values.

CIDA fulfils its mandate within this international policy framework.

2. ODA is defined as funding transferred to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies that is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective and is concessional in character and conveys a grant element of at least 25 percent. OA is funding provided to countries that are not eligible to receive ODA.

2.3 CIDA's long-term vision of sustainable development

CIDA shares a long-term vision of sustainable development with the global development community. That vision is embodied in the MDGs, a set of internationally accepted quantitative and time-bound goals that address the key elements of human development (see box). The MDGs, with their associated targets and indicators, provide a shared vision of a much-improved world by 2015

and a common framework for concerted and concrete action by developed and developing countries toward global poverty reduction. The MDG targets, therefore, also serve as development targets that CIDA works to support. CIDA's programming also contributes to results in areas not explicitly defined in the MDGs, such as human rights, democracy, and good governance, which are recognized in the Millennium Declaration as part of the fundamental values underpinning the achievement of the MDGs.

The Millennium Development Goals

In September 2000, 147 world leaders gathered in New York and issued the Millennium Declaration, outlining their collective commitment to sustainable development and poverty reduction. The MDGs were prepared by the UN Secretary General in response to serve as a guide in the implementation of the Millennium Declaration. The goals and targets are to:

1. Eradicate poverty and hunger: halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger;
2. Achieve universal primary education: ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling;
3. Promote gender equality and empower women: eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015;
4. Reduce child mortality: reduce by two thirds, between 1990 and 2015, the under-5 mortality rate;
5. Improve maternal health: reduce by three quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality rate;
6. Combat HIV/AIDS, malaria, and other diseases: halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases;
7. Ensure environmental sustainability: integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least one hundred million slum dwellers; and
8. Develop a global partnership for development: develop further an open, rules-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small-island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable and essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

The MDGs include a set of 48 indicators of progress against commitments.

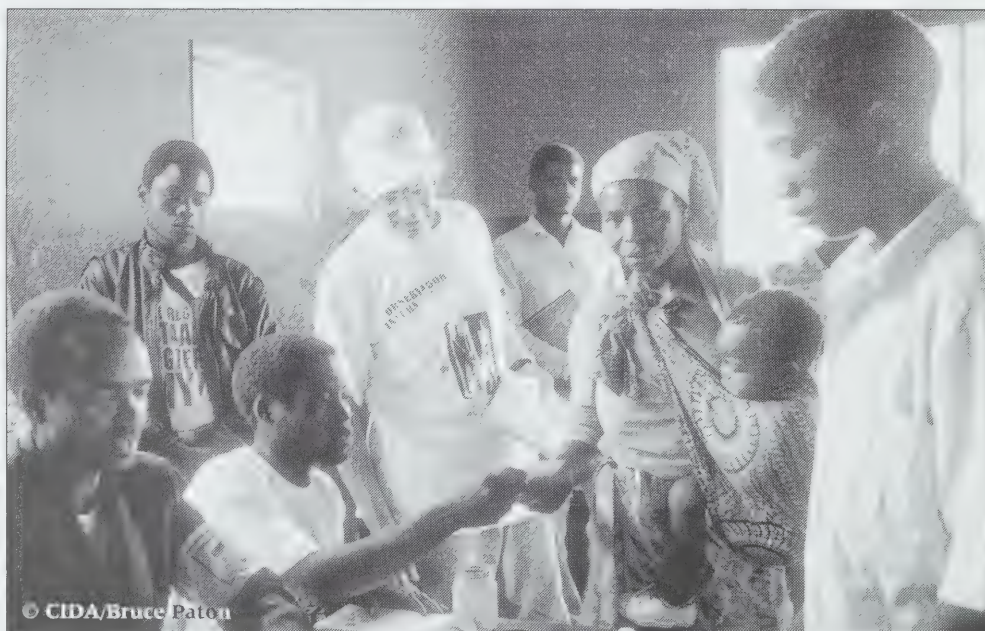
Achieving the MDGs will be difficult, but not impossible. The World Bank has estimated that the cost of reaching the MDGs is an additional C\$100 billion per year to 2015 in development assistance. In Africa, for example, the costs are estimated at C\$40 billion to assist the thirty or so countries considered to be in a position to use external assistance effectively. Achieving the MDGs will not only require increased development assistance, but also improved development effectiveness and greater domestic resource mobilization, foreign direct investment (FDI), trade opportunities, and debt relief.

2.4 How CIDA works

CIDA provides assistance to developing countries in Africa and the Middle East, Asia, and Latin America and the Caribbean, as well as to the countries in transition in Central and Eastern Europe. Recognizing the need to focus its aid efforts geographically for greater impact and to concentrate its resources in countries that are poor but committed to improved governance and effective use of funds, in 2002, CIDA identified an initial list of 9 countries³ among the world's poorest in which it will focus more resources in the coming years. Of these, 6 countries

are in Africa. Furthermore, in 2003, CIDA substantially increased its support to Iraq and Afghanistan, with some of the largest pledges in its history, for post-conflict reconstruction and development. Canada now spends at least \$50 million per year in each of the top 5 countries⁴ in which it delivers programming via all channels of delivery (there were no countries receiving \$50 million per year in FY 2000/2001), and approximately \$20 million per year in each of the top 20 countries (up from only 15 countries in FY 2000/2001).

In all its partner countries, CIDA works with national, regional, and local governmental bodies, voluntary sector organizations, institutions, and private sector firms. Internationally, CIDA cooperates with UN agencies and programs such as UNICEF and the United Nations Development Programme (UNDP); technical cooperation and research organizations and networks like the Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR); multilateral development finance organizations such as the World Bank and the regional development banks; and international networks and non-governmental organizations such as the World Conservation Union (IUCN).



3. Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania.

4. In FY 2002/2003, the top five recipients for all channels of delivery were Afghanistan, India, Bangladesh, Ethiopia, and China.

In Canada, CIDA's partners include voluntary sector organizations (such as non-governmental organizations, volunteer cooperation agencies, cooperatives, unions, professional associations, and educational institutions) and private sector firms. Because international development is part of a broader international policy governing many aspects of Canada's relationships with developing countries, CIDA also collaborates closely with other federal government departments to improve policy coherence across the spectrum of Canadian policies affecting developing countries and countries in transition. Federal, provincial, and municipal departments and agencies also implement some of CIDA's development assistance programs.

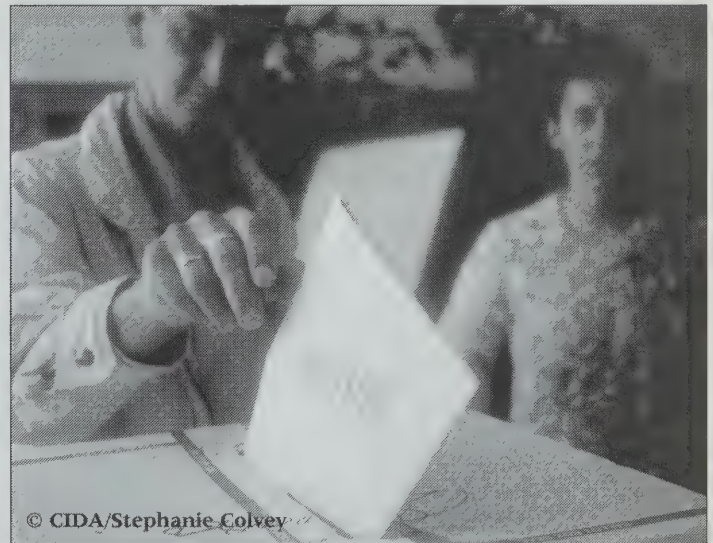
CIDA has approximately 1,700 employees. The Agency is organized into six program branches (CIDA's organization chart is presented in Annex C). In 2002–2003, Canada's aid budget was \$2.3 billion. The February 2003 federal budget increased this by an additional \$1.4 billion over three fiscal years (2002–2005), the first increment toward an eventual doubling of the budget by 2010 as proposed in the September 2002 Speech from the Throne. This increase—at least half of which will be invested in Africa—has added new energy to the cooperation program and Canada's ability to help achieve the MDGs.

2.5 Development: An investment in a shared future

Canada's aid program has a central role to play in supporting the three goals of Canada's international policy: prosperity, security, and the promotion of Canadian values. Canadians have supported their aid program since its beginnings in 1968, and public opinion surveys show that their support remains solid today, although they want to be assured of aid effectiveness (see Annex A, Objective 6). This consistent support is a reflection of values important to Canadians: humanitarianism, generosity, equality, and social justice. There is a genuine desire to help those in need and to make the world a better place.

However, in today's interdependent world, Canadians find that their interests, as well as their values, are engaged in the developing world and on a broad range of issues with development implications. Economically, all countries, including those with mid-sized trade-based economies such as Canada's, benefit from broad-based and equitable growth in developing countries and countries in transition. This kind of growth plays a critical role in poverty reduction, creating jobs and income, generating tax revenues to invest in social programs, and creating new markets for trade in goods and services. Canadians realize that global issues like public health, the environment, and peace and security can only be addressed through cooperation with developing countries.

CIDA's investments in poverty reduction, health (including HIV/AIDS), education, environmental sustainability, peacebuilding and conflict resolution, human rights, and good governance also contribute to increased stability and security, an important issue for all the world's countries.



3. Issue Scan

3.1 Development context

International development cooperation involves confronting some of the most pressing issues and challenges of our time: poverty, conflict and terrorism, HIV/AIDS, environmental deterioration, gender inequality, human rights violations, barriers to trade, technological change, and the information revolution. Despite the severity of many of these problems, developing countries—in partnership with industrialized nations, international institutions, voluntary sector organizations, and private sector firms—have made significant progress in just over a generation.

International cooperation for development has made a difference:

Since 1970, several of the main indicators of human well-being have improved:

- **Economic development:** In the 1990s alone, the proportion of people living in extreme poverty dropped from 30 percent to 23 percent. This was most pronounced in Southeast Asia, where per capita income quadrupled and national economies grew by 6 percent a year, on average, from 1976 to 1999;
- **Social development:** Worldwide, life expectancy at birth rose by eight years, and illiteracy was cut nearly in half;
- **Environmental sustainability:** Some 800 million people gained access to safe water supplies, 750 million more now have better sanitation services, and there has been improved international cooperation to reduce harmful substances such as persistent organic pollutants; and
- **Governance:** Worldwide, there has been a marked trend toward democratically elected governments, and greater attention to human rights is also evident in the formation of human rights commissions and legal reform in all regions. Further, the tremendous growth in influence of voluntary sector organizations and global civil society networks has increased public participation in governance locally, nationally, regionally, and internationally.

However, major challenges remain:

- **Economic development:** There is an increasing gap between the rich and poor in a world where the richest 5 percent have incomes 114 times those of the poorest 5 percent. More than 54 countries, mainly in Africa, actually became poorer in the 1990s. Progress on trade issues is slow, notably in the reduction of agricultural subsidies that protect Northern markets from developing-country products and severely limit the ability of the poor to better their lives;
- **Social development:** Women represent 70 percent of the world's poor, at least two thirds of the world's illiterates and 10 percent of the world's decision-makers. Nevertheless, they produce at least 60 to 80 percent of the world's food, form at least 40 percent of the labour force everywhere but Africa and western Asia, and remain responsible for domestic chores and caregiving. More than 42 million people have AIDS today, and that figure will more than double by 2010. More than 130 million children are still out of school, two thirds of whom are girls, and 250 million children are forced to, or need to, work;

- **Environmental sustainability:** Soil degradation affects the livelihoods of up to one billion people, and a third of the developing world's population live in countries facing water scarcity. Deforestation rates continue to be high in many developing countries, reducing biodiversity and contributing to climate change; and
- **Governance:** Armed conflicts continue to rage across the globe: an estimated 3.6 million people, 90 percent of them civilians, have perished since 1990. Many countries still struggle with the legacy of inappropriate policies, undeveloped capacity, corruption, and high debt burdens that divert resources from development, and legal, regulatory and financial systems that discourage private investment. More than a hundred governments still restrict political and civic freedoms.⁵

Each of these areas—economic, social, environmental, and governance—affects the others and can contribute to the vicious circle that perpetuates poverty. Without a solid base for economic growth, there are no opportunities for poor people to improve their incomes and the tax base is too narrow to fund social or environmental programs that might help them. Without sufficient education, health care, or child protection, people seldom have the capacity to take advantage of any economic opportunities that might lift them out of poverty. Poor environmental management undermines the economy and threatens the livelihoods and health of all people, rich and poor, and inadequate governance can result in the inability of governments to address any of these challenges, creating social unrest and instability.

The challenges are most acute in **Africa**, where slow economic growth, the rising toll of HIV/AIDS, and brutal conflict are wiping out development gains and causing untold human misery. Africa has 13 percent of the world's population, 1 percent of global investment, and less than 1.6 percent of global trade. Half the population lives on less than \$1 a day, and the population is increasing at an annual rate of 3 percent. More than 12 million children have lost one or both parents to AIDS.

Life expectancy has fallen to age 47, and women, the main food producers, are now more affected by AIDS than men. In fact, the food crises in the Horn of Africa and in southern Africa are directly linked to AIDS. In addition, an estimated 14 countries in Africa suffer from severe water stress. More than half of Africa's countries are affected by conflict, and many countries' abilities to cope with these challenges are limited by corruption and weaknesses in governance.

In **Asia**, rapid economic growth and increasing urbanization have occurred in several countries, including China, India, and Vietnam. Trade is growing, and many countries are retooling their economies and regulatory systems to better compete in world markets. However, this growth is not equally shared, and income disparities are deepening. Asia continues to be home to half the world's population and two thirds of the world's poor. Gender inequality, particularly in South Asia, perpetuates poverty, and the growing menace of HIV/AIDS threatens to undermine progress in several countries. Further, security is a major issue in this region: the intersection of terrorism with long-running conflicts on the border between India and Pakistan, and internal strife in Indonesia and the Philippines, are deflecting resources and limiting progress.

In **Latin America and the Caribbean**, the greatest gaps between rich and poor in the world continue to be a barrier to social and economic development. There has been a modest return to economic growth since the "lost decade" of the 1980s, but it has not reached all sectors of the population. Debt, economic dependency on a narrow range of commodities, and political instability limit growth; and environmental degradation, combined with vulnerability to natural disaster, threatens the long-term sustainability of progress in several countries. The region is still volatile and vulnerable to civil unrest. The illegal trade in drugs and small arms is contributing to a growing level of violence. Economic troubles in Argentina and Bolivia and political unrest in Colombia are spilling over into neighbouring countries. The

5. UN Human Development Reports, 2002 and 2003; UNAIDS, AIDS Epidemic Update, December 2002.

region is still pursuing close economic links with North America, aiming to diversify its economies, increase its competitiveness, and strengthen its bargaining position in trade negotiations.

The **countries in transition** in Eastern Europe and the former Soviet Union present a contrast. Eight will become members of the European Union in 2004, thanks to their progress in shifting to more democratic forms of government and market economies. Stability is returning to the Balkans, while endemic poverty and tenuous security conditions continue in the southern Caucasus and central Asia. There are a large number of states where ineffective institutions and governments combine with corruption and crime to perpetuate poverty and instability, and growing HIV infection rates have the potential to curtail future growth, particularly in Russia.

3.2 Responding to the challenges

Progress in meeting these challenges will be increasingly achieved by developing countries themselves. They will establish their own priorities and programs, mobilize financial and human resources, and institute the necessary reforms. Donors such

as Canada can play an important role in supporting their efforts. In fact, a number of key steps have already been taken by the international community to accelerate progress toward sustainable development:

More effective aid: There is an unprecedented global consensus on the principles of development effectiveness, which is transforming how developed and developing countries work together (see “The principles of development effectiveness”).

Stronger partnerships: At the UN Financing for Development meeting in Monterrey, Mexico, in March 2002, a new relationship was forged between developing and industrialized countries. The Monterrey Consensus is a new partnership compact in which developing countries hold primary responsibility for achieving the MDGs, and industrialized countries are committed to supporting their efforts. Today, Canada sees its role as a facilitator and a partner who shares knowledge, experience, and financial resources as a complement to the efforts of its developing-country partners.

Increased resources: At the Monterrey meeting, world leaders also agreed that more resources are needed if developing countries are to achieve the



© CIDA/François-Éric de Repentigny

MDGs. The long decline in international aid spending has been reversed, rising from its 2001 total of \$52.3 billion to \$57 billion in 2002.

A focus on Africa: Throughout 2002–2003, a series of other international commitments continued to focus resources on specific development challenges in the world's poorest countries. In June 2002, the G8 Summit hosted by Canada centred on Africa, resulting in the Africa Action Plan (AAP).

The principles of development effectiveness

There is a consensus in the international community, based on more than thirty years of development cooperation, that the following principles are critical to more effective development:

- local ownership and local priorities;
- improved donor coordination;
- stronger partnerships with well-defined responsibilities;
- greater policy coherence between aid and non-aid policies; and
- taking a results-based approach to programming.

A number of key factors also contribute to sustainability and have been taken up by CIDA as cross-cutting factors in its approach to sustainable development:

- good governance, which is the most important determinant of aid effectiveness and development progress;
- building capacity to ensure progress is sustained after donor countries have left; and
- engaging civil society to help meet the needs of the people and ensure local ownership at the grassroots level.

These principles underpin CIDA's 2002 *Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* and all CIDA's programming.

Renewed emphasis on sustainable development: The World Summit on Sustainable Development (WSSD) in South Africa in September 2002 reaffirmed the global community's commitment to sustainable development and established a number of targets in support of the MDGs and other priority aspects of sustainable development. CIDA's priorities to follow up on the WSSD are presented in Chapter 5.

Increasing donor harmonization: In early 2003, the first High-Level Forum on Harmonization endorsed an international agenda for accelerated harmonization of donor procedures, policies, and programming in alignment with developing-country priorities, cycles, and systems to increase aid effectiveness and support local ownership.

3.3 Managing risk

Risk refers to the uncertainty that surrounds future events and outcomes,⁶ and international development is an inherently risky area of work, both in terms of the need for CIDA to work in some of the highest-risk situations in the world (such as conflict, humanitarian and natural disasters, political and economic instability, and extreme human deprivation) and because development at the local and national levels is complex and involves many uncertainties.

CIDA is taking a more systematic approach to its traditional efforts in risk management. The Agency's new Integrated Risk Management Framework will help address risk at five levels:

1. Internationally, risks such as health, financial, security, or environmental problems are mitigated by working in partnership with other donors such as through the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), programming in Afghanistan and Iraq, and the WSSD;

6. Integrated Risk Management Framework, Treasury Board Secretariat, 2001.

2. At the country level, risks such as social or political instability, national debt, or poverty are mitigated by using a Country Program Risk Assessment to identify, assess, and integrate vulnerabilities;
3. At the institutional level (multilateral or national), risks such as financial management are mitigated through measures like financial assessments of CIDA's partner organizations;
4. At the project level, all activities have a risk strategy that is adjusted as necessary as part of the Annual Project Performance Reports; and
5. At the Agency level, risks in legal, human resource, and technology-related areas are mitigated through the implementation of policies such as Integrated Modern Management (IMM).

Risk-mitigation strategies for the types of jointly funded, shared programming in which CIDA is increasingly engaged (for example, pooled funding or direct budget support) include all of the elements above plus some specifically related to shared accountability. For example, financial risk can be reduced by pooling funds at the outset and/or phasing the project with assessments at each stage, as well as having clear written agreements such as Memoranda of Understanding (MOUs) and codes of conduct that specify how funding is triggered. For non-financial risk, the programs must be based on transparent partnerships between all the participants, including, for example, sharing common assessments of critical assumptions and key risk factors; clear articulation of the roles of each partner based on relative capacity; joint review, evaluation, audit, and monitoring; and integration of adjustments to risk strategies in annual project and program performance reports.



4. Building on CIDA's second sustainable development strategy

4.1 An overview of progress in implementing the second Sustainable Development Strategy

CIDA's SDS 2001–2003, the Agency's second plan for sustainable development, provided a detailed framework of goals, objectives, and actions to help CIDA align its work more explicitly with its mandate. Shortly after, in an effort to clarify its accountability and the sequencing of its results over time, CIDA established a set of Key Agency Results (KARs). KARs show the relationship between CIDA's mandate, the MDGs, and the principles laid out in the second strategy, including integrated policy, programming, management, and continuous improvement. KARs are used to guide consistency in CIDA's planning, resourcing, and reporting.

The elaboration of KARs represents the most significant step forward for CIDA since SDS 2001–2003, and they form the core of CIDA's results-based accountability to Canadians. CIDA's KARs are defined as follows:

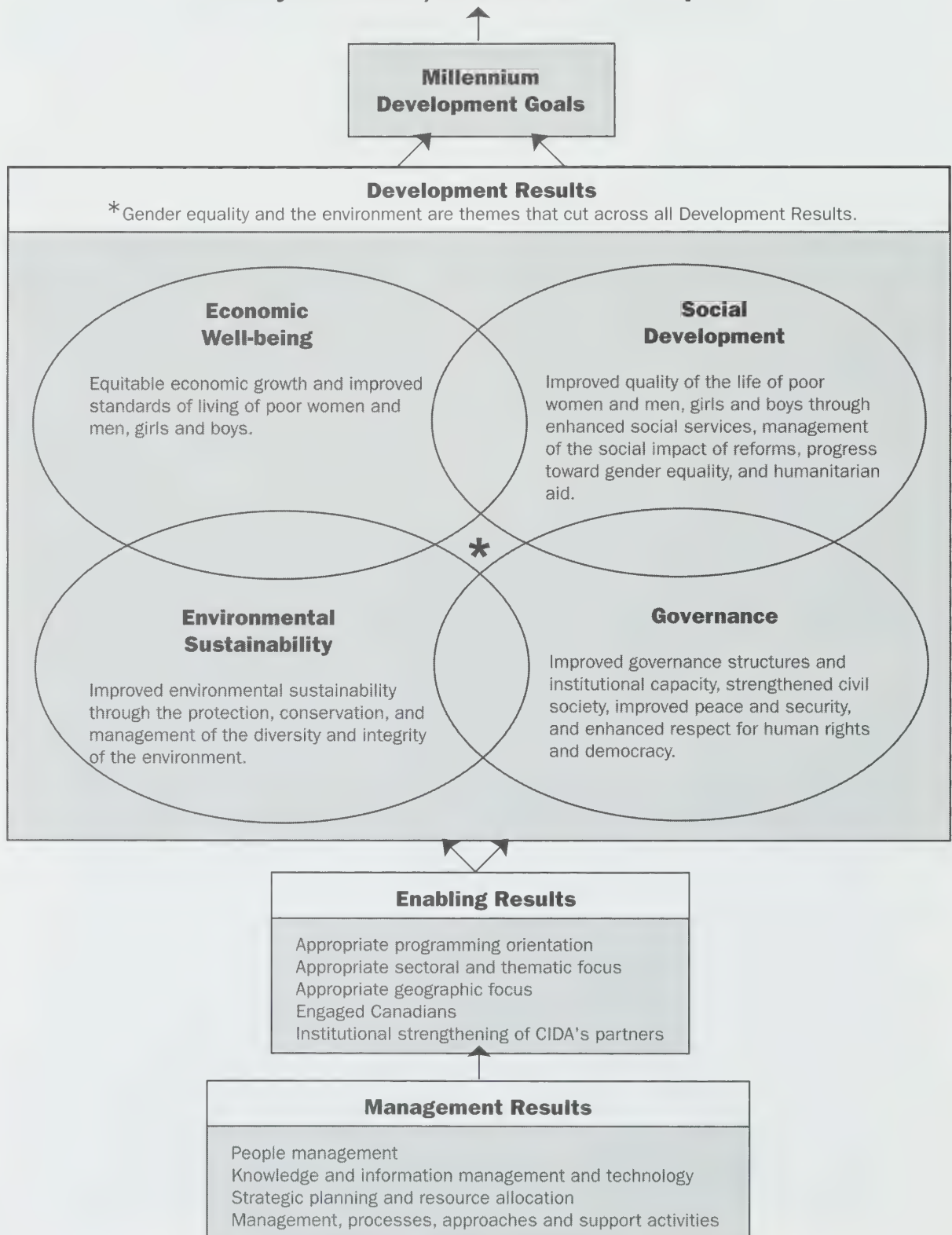
- **Development results (strategic outcomes)** are the **impacts** CIDA aims to have in partner countries in four interconnected areas: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. They reflect the MDG commitments, as well as Canada's contributions to development that are not explicit in the MDGs (such as in the area of governance). CIDA shares accountability with the international development community and many other partners for the achievement of these results. Because development is a complex, long-term process, these results have a horizon of at least five to ten years;
- **Enabling results** identify **strategies** to ensure that the right programs are in place at the right time to enable the achievement of development results. These strategies are grounded in the principles of development effectiveness and constitute an appropriately allocated and effective portfolio of international programs. CIDA is fully accountable for these results. Enabling results are demonstrable in the shorter term, and have a horizon of at least three years; and
- **Management results** set out the **approaches** CIDA will deploy in areas such as human resources, knowledge and information management, and planning to support enabling results and thus achieve development results. CIDA is fully accountable for these results. Management results are also achievable in the shorter term, and have a horizon of approximately three years.

There is an important connection between the three areas of key results: efficient management approaches support effective enabling strategies that in turn contribute to development results. For example, a greater concentration of CIDA's resources in a limited number of countries and sectors, in alignment with partner countries' locally owned poverty reduction strategies and in partnership with other donors, should contribute to achieving development impacts at the country level more efficiently and sustainably.

As part of the development of this third SDS, CIDA has updated and refined elements of its KARs to ensure they reflect new policies, directions, and commitments since 2002. All of these changes will also facilitate the development of annual, results-based, costed work plans that connect and consolidate resource allocation with results at all levels within the Agency. These work plans will help measure progress toward new directions, and monitor and determine allocation priorities of CIDA's operating budget.

CIDA's Key Agency Results

Poverty Reduction/Sustainable Development



4.2 Progress against goals

While the elaboration of KARs represents a major achievement in CIDA's implementation of SDS 2001–2003, the Agency and its partners made progress in many areas, as reported in CIDA's yearly Departmental Performance Reports (DPRs). In addition, in early 2003, CIDA produced a special report summarizing progress, achievements, and

ongoing activities and actions against the objectives and anticipated results that were envisioned in SDS 2001–2003. That report, *Highlights of Progress in the Implementation of CIDA's Second Sustainable Development Strategy, February 2001 to January 2003*, is updated to September 2003 in Annex A. The following chart summarizes CIDA's progress against the three goals of its second strategy.

Table 1: Highlights of progress toward the goals of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*

Three goals of SDS 2001–2003	Highlights of progress achieved 2001–2003
<p>1. To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.</p> <p>2. To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.</p> <p>3. To apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Secured increase of 8 percent in international assistance annually to 2005, with a view to doubling international assistance by 2010; • Established KARs, including alignment of Development Results to MDGs; • Conducted long-term review of key policy, program, and institutional changes required, culminating in the release of <i>Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness</i>; • Established Action Plans for SDPs, with quadrupling of investments in basic education, and HIV/AIDS and child protection; and doubling of investments in health and nutrition, with gender as a crosscutting priority; • Established new policies: <i>Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture: Canada Making a Difference in the World</i> and <i>Expanding Opportunities: Framework for Private Sector Development</i>; • Identified nine focus countries for increased geographic concentration, including six in Africa, as well as increased support for Africa through the Canada Fund for Africa; • Increased alignment of country programs within locally developed national development plans; • Focused on coherence between aid and non-aid policies with involvement in G8 and NEPAD, Financing for Development, trade negotiations, WSSD; • Focused strongly on capacity development, particularly for the environment (multilateral environmental agreements, desertification, climate change); • Continued emphasis on gender equality as both sectoral priority and crosscutting theme; • Increased use of new program-based approaches and systematized learning; • Adopted new policy on untying aid; • Worked with the voluntary sector in Canada to further develop the voluntary sector in developing countries, reduce poverty through targeted programming, and build knowledge in Canada and developing countries through policy dialogue; • Established Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF) focused on KARs for accountability to Canadians; • Based Enabling Results on principles of aid effectiveness; • Enhanced partnerships developed with developing-country recipients, Canadian partners in voluntary and private sectors, other donors, and multilateral institutions, particularly in institutional strengthening;

Three goals of SDS 2001–2003	Highlights of progress achieved 2001–2003
(Cont.)	<ul style="list-style-type: none"> • Implemented the Agency's Knowledge Management Initiative; • Renewed efforts to engage and inform Canadians and youth about development, particularly Canada's ODA and OA programs; • Developed an Integrated Risk Management Framework; • Introduced performance measurement, evaluations, and internal audits at the program level and a new performance management framework for gender equality; • Work simplified to reduce 34 business processes to 3; • Implemented corporate strategy for managing human resources based on knowledge and continuous learning, increased retention, and renewal; • Emphasized Integrated Modern Management for improved management processes; • Complied with <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> and created guide to carrying out strategic environmental assessments; and • Identified lessons learned in SDS 2001–2003 to better inform planning for SDS 2004–2006.

4.3 Lessons learned

CIDA's second SDS has made a major contribution to its ongoing process of renewal and reform to meet the challenges of the 21st century. It coincides with important changes in the Agency's external environment and the consolidation of more than thirty years' experience and reflection on development effectiveness, both within and outside the Agency. The SDS has naturally fit into this process and provided the following insights over the last six years:

- The SDS process has provided CIDA with the opportunity to address a number of key issues related to achieving and measuring results. SDS 1997–2000, *Our Commitment to Sustainable Development: The Strategy of the Canadian International Development Agency*, contained CIDA's vision for self-sustaining development and committed the Agency to enhance its ability to learn from experience and acquire, share, and use knowledge; strengthen working relationships with our partners; build our partners' and our



© CIDA/Roger LeMoynes

own skills; make efforts to improve the coherence of our policies and programs; contribute to improved coordination among donor initiatives; and develop the ability to demonstrate results. CIDA made progress in all of these areas, especially in developing approaches to measuring and reporting on results, particularly at the project level—the level of CIDA's main interventions at that time.

- **The SDS process has helped CIDA build the foundation for longer-term change.**

SDS 2001–2003 began to address development effectiveness in a more systematic way, with a focus on strengthening CIDA's capacity to deliver sound programming and improve its internal processes. SDS 2001–2003 also established a culture and an approach to continuous learning, knowledge sharing and management, and strengthened management processes to improve planning and accountability and ensure continued compliance with relevant environmental legislation.

- **The SDS has proven to be a model for the refinement of an Agency plan that integrates policy, programming, and management components.** SDS 2001–2003 helped strengthen the Agency's efforts in the integration and coordination of CIDA's development programming with a set of sustainable development goals and objectives and a strategic and unifying business plan for CIDA. This results framework now serves as a basis for the Action Plan in SDS 2004–2006 and for CIDA's RMAF.
- **The SDS has been successfully integrated into CIDA's business planning cycle; this will continue.** Now fully integrated into the RPP and the DPR, the SDS has proven to be an excellent start for improved effectiveness. It also provided a foundation for the public consultations on and development of CIDA's new policy on SAE.



Florence St-Jarques

PART II

CIDA'S SUSTAINABLE DEVELOPMENT ACTION PLAN 2004–2006



5. CIDA's Sustainable Development Action Plan

CIDA's goals and objectives for sustainable development

CIDA's **goal** for sustainable development is its mandate: "to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable, and prosperous world."

Its **objectives** for sustainable development are the development results from its KARs:

- Economic well-being
- Social development
- Environmental sustainability
- Governance

These are supported by Enabling Results (strategies) and Management Results (approaches), also detailed in CIDA's KARs.

5.1 Overview of the Action Plan

The Action Plan of *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* builds on the direction and commitments identified in *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* and incorporates changes that have happened internationally and within CIDA since 2001. The Action Plan sets out some key directions for CIDA over the next three years against the backdrop of the Millennium Development Goals (MDGs), Monterrey Consensus on Financing for Development, international principles of development effectiveness, and the World Summit on Sustainable Development (WSSD). Furthermore, it takes into consideration CIDA's evolving policy framework and the 8-percent annual increase in international development assistance to 2005. The Action Plan also builds on an international policy approach for Canada that aims to bring together "diplomacy, development, and defence" in a coherent, whole-of-government vision and effort. While the detailed Action Plan is grouped by Development Results, Enabling

Results, and Management Results, the elements can be summarized according to eight broad themes.

Experience has shown that aid is more effective if it is locally owned. CIDA will strive for a **greater alignment of aid** with the plans and priorities of developing countries. The Agency will continue to align its programming and harmonize its procedures in keeping with locally owned plans and priorities, including using new program-based approaches and funding modalities involving multiple donors (see box in Section 5.4.2: SWAp – An innovative programming approach). The ultimate goal is to enable partner countries to assume full control of their own development, and, to that end, CIDA will put increasing emphasis on building the capacity of such organizations as public sector institutions in developing countries and countries in transition, and working with other donors to reduce transaction costs and support local ownership through harmonization. Furthermore, the Agency's partnership programming mechanisms with Canadian

and Southern civil society and the private sector will continue to focus on capacity building for local ownership, thereby contributing to aligning aid with the plans and priorities of developing countries.

CIDA's drive to increase its impact on poverty reduction means a **sharpened poverty focus** that includes better targeting of CIDA's resources to a smaller number of the world's poorest countries and fewer sectors in each country. Africa—the world's poorest continent—will continue to be a particular focus: at least 50 percent of CIDA's incremental new resources will be invested in Africa, in addition to the \$500-million Canada Fund for Africa. A sharper poverty focus also involves the accelerated "graduation" of higher-income countries from traditional aid-focused relationships to ones based on broader economic, social, cultural, and governmental ties. CIDA will also reduce the number of sectors in which it is involved in most countries, aligning its sectoral concentration with Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs), National Development Plans, or equivalent, where appropriate. For example, in the nine countries of focus selected in 2002, CIDA programming may be limited to three or four key sectors per country.

Aid is only one aspect of Canada's relationships with developing countries. In the past, there has been no systematic way of ensuring that policies in other areas, such as trade, did not undermine development efforts in a partner country. CIDA is increasing its efforts to **enhance coherence between aid and non-aid policies**. CIDA will work to improve consistency across the Government of Canada's approach to aid and non-aid policy issues of vital importance to developing countries such as trade, debt, investment, the environment, agriculture, and migration.

A government-wide approach to relations with developing countries will also be reflected in one of the most critical global issues today: **security and development**. Most of the world's conflict now takes place in developing countries, with devastating impacts—what the World Bank

describes as "development in reverse." CIDA will contribute to the development of a more effective approach to security and development across the Government of Canada, working in particular with the Department of National Defence (DND) and the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT). CIDA will also develop innovative programming approaches for working with fragile states and countries in crisis.

In view of the importance of economic growth in generating income for the poor and creating revenues for social programs, CIDA is moving to **complement its support to social development with an increased emphasis on economic well-being** across its aid program. In collaboration with its partners, the Agency will meet its commitment to quadruple its resources between 2000–2005 for three⁷ of the four Social Development Priorities (SDPs) and double its investments in health and nutrition. At the same time, it will renew its emphasis on agriculture and rural development and pro-poor private sector development, key elements of CIDA's commitment to improve the economic well-being of poor women and men, girls and boys in the developing world.

CIDA will also continue to **improve the management of development cooperation** to ensure greater effectiveness and efficiency, in keeping with the principles of Integrated Modern Management (IMM). This includes implementing a new framework for managing the International Assistance Envelope (IAE, the portion of the federal budget for international assistance, which is shared among a number of departments); more strategic management of financial allocations; and putting in place better ways to manage risk and measure results and effectiveness, especially within the broader programmatic approaches now being adopted.

The Agency will also help **strengthen the effectiveness of its institutional partners**. This is critical because CIDA supports and delivers a significant portion of its international assistance through multilateral organizations, its Canadian partners (in collaboration with their local counter-

7. Basic education, HIV/AIDS, and child protection.

parts), and institutions in developing countries. CIDA will help to strengthen the effectiveness of the multilateral system and institutions, including the global humanitarian assistance system, through funding and influence. The Agency will continue to help Canadian partners to improve their capacity to share knowledge, engage in policy dialogue, integrate gender equality and environmental sustainability in their programming, and make effective use of results-based management.



Finally, the support of the Canadian public is critical to sustain Canada's development assistance program. **Engaging Canadians** involves public information and awareness campaigns to inform the public about CIDA's programs and to enhance public appreciation of the importance of development cooperation. Youth are a particular focus. The Agency will also continue to work closely with its Canadian partners, engaging them in policy dialogue and collaborating with them in pursuit of common public engagement objectives.

5.2 Development of the Action Plan

The Action Plan of *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* is constructed on the Key Agency Results (KARs) framework (see Chapter 4) to facilitate integrated corporate planning, monitoring, and reporting. The Action Plan articulates the kinds of changes to which CIDA will contribute at the level of developing countries and countries in transition under each of the four elements of sustainable development—economic well-being, social development, the environment, and governance, with gender equality and the environment as

crosscutting themes—and provides indicators to measure progress. Contributing to these Development Results will help achieve the MDGs. In order to achieve these results, the Agency will also work toward Enabling Results and Management Results. Similarly, the identification of targets and indicators for these results provides a clear basis for performance measurement and results-based decision-making. Full details of this Action Plan are contained in Chapter 6, with more details on targets and indicators in Chapter 7.

In developing this third strategy, CIDA took into consideration the results of several consultations with Canadian and developing-country partners over the past two years on major policies such as aid effectiveness, private sector development, and agriculture/rural development, as well as its regular and ongoing consultations at the program level related to the formulation of Country Development Programming Frameworks (CDPFs) and partnership programs. Key themes that emerged included the need for greater policy coherence, the importance of local ownership and capacity development, harnessing Canadian capacities, and the important role of Canadian partners in addressing local development priorities. Questions emerged around donor coordination, operational costs and the role of Canadian partners in promoting local ownership by developing countries (for details, see Annex B).

CIDA also consulted with both its employees and other government departments on key elements of this Sustainable Development Strategy (SDS), using both in-person and electronic mechanisms. CIDA staff were supportive of having an Action Plan that is fully integrated with other corporate planning, resourcing, and reporting processes. They also stressed the importance of having a plan that is linked to the MDGs, is respectful of the ownership of developing countries, and can be easily communicated to staff and to Canadians. Other government departments commented that they supported the notion of this strategy being CIDA's business plan, CIDA's priorities need to be clearer, new forms of interdepartmental cooperation are needed to better deal with complex situations in developing countries, and departments should work together to more clearly delineate lead and supporting responsibilities with respect to development cooperation.

5.3 Development Results

5.3.1 Priorities

The following table sets out CIDA's corporate programming priority actions for the next three years toward the achievement of its Development Results—the long-term impacts of CIDA's programs in partner countries. CIDA will continue to work within its long-standing framework of the four key areas of sustainable development (economic, social, environmental, and governance, with gender

equality and environment as crosscutting themes). However CIDA does not necessarily work in all these areas in each of its partner countries: CIDA will make strategic choices regarding programming priorities in individual countries in consultation with the partner country and other donors increasingly in alignment with locally owned development plans. The MDGs represent long-term targets for most areas of sustainable development—with the notable exception of governance, to which CIDA actively contributes.

Table 2: Priorities for achieving Development Results

Gender equality and the environment are themes that cut across all Development Results.	
Key Agency Results (Development Results)	Priorities (will be adapted for country context)
D1. Economic Well-being Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthen investments in agriculture and rural development. • Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys. • Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys. • Foster an enabling environment for economic growth and investment.
D2. Social Development Improved quality of life of poor women and men, boys and girls through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection. • Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects. • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.
D3. Environmental Sustainability Improved environmental sustainability, through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.	<ul style="list-style-type: none"> • Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs and projects in support of the achievement of the MDGs. • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys.
D4. Governance Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.	<ul style="list-style-type: none"> • Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs. • Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society. • Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations. • Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security.

5.3.2 Development outcomes

The Action Plan identifies examples of expected outcomes of CIDA's programming in developing countries (at the country, regional, and/or institutional levels) for each of the priority action areas under each Development Result (see Section 6.1 for the full set of examples). These outcome statements are based on CIDA's sustainable development policy

framework. They integrate the indicative changes related to gender equality and the environment that are necessary for sustainable development. Further, the Action Plan attaches internationally acceptable indicators, including MDG indicators, to those anticipated outcomes that will help CIDA and other donors determine whether results are being achieved (these are described in greater detail in Chapter 7).

Table 3: Examples of development outcomes

Priorities	Examples of development outcomes
Economic Well-being <ul style="list-style-type: none"> Strengthen investments in agriculture and rural development. Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys. Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys. Foster an enabling environment for economic growth and investment. 	<ul style="list-style-type: none"> Poverty reduced and food and nutrition security improved. Agriculture and natural resources management practices are environmentally sustainable and promote ecosystem health. Increased incomes and improved productive capacities, including greater control by women over productive assets. Strengthened business, social, and workforce adjustment programs and policies to address the variable effects of trade reform on poor women and men, girls and boys. Sound and accountable private and public institutions to support well-functioning and competitive local and national markets and higher investment rates.
Social Development <ul style="list-style-type: none"> Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection. Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects. Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict. 	<ul style="list-style-type: none"> Increased capacity of partner countries to provide equal access to, and completion of, basic education. Increased capacity of partner countries to provide a comprehensive, multi-sectoral HIV/AIDS program across the continuum of care. Improved health policies, programs, and systems in a variety of areas and that are especially responsive to the needs of women and girls. Increased capacity of partners to promote and protect the needs of girls and boys in need of special protection measures. Increased capacity of partners to design and implement development policies, programs, and projects that reflect the priority interests of both females and males. Basic human needs met and human suffering alleviated during times of natural disaster and/or conflict.
Environmental Sustainability <ul style="list-style-type: none"> Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of the achievement of MDGs. Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys. 	<ul style="list-style-type: none"> Countries with a strengthened ability to integrate environmental considerations in their policies, programs, and projects. Increased capacity to address climate change and land degradation, and develop and implement sustainable integrated water management approaches. More effective participation and decision-making and equitable access by women, the poor, and other underrepresented groups in the management of natural resources.

Priorities	Examples of development outcomes
Governance <ul style="list-style-type: none"> Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs. Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society. Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations. Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security. 	<ul style="list-style-type: none"> Governing structures and institutions are increasingly stable, accountable, transparent, and bound by the rule of law. Civil society is enabled to organize, advocate, effect, and influence change. Increased knowledge and recognition by the general public and decision-making of the human rights of women and men, girls and boys. Improved local capacity to prevent or manage conflict and strengthened security sector. More effective transition from complex emergency/crisis to sustained development.

5.3.3 CIDA and the World Summit on Sustainable Development

In light of the horizontal and integrated nature of the WSSD agenda, CIDA played an important role with Environment Canada and DFAIT in leading Canada's engagement in the WSSD. In partnership with other government departments, CIDA worked to ensure coherence between the domestic priorities and international aspects of Canada's commitments to sustainable development in preparation for the summit.

CIDA's role did not stop with the summit. The Agency is playing a major role in fulfilling commitments Canada made at WSSD. CIDA has identified nine key areas of action to help ensure that the promises of WSSD are kept. These action areas are consistent with CIDA's approach to sustainable development and are fully integrated into this Action Plan.



Commitments from the World Summit on Sustainable Development: CIDA's key action areas

CIDA's key action areas for following up on the WSSD are fully integrated into this Action Plan, as referenced in brackets:

1. **Water and sanitation:** CIDA contributes to the achievement of the specific MDG target on access to safe water and the new goal, established at the WSSD, on access to basic sanitation. A new Agency Water Policy Framework is now in preparation. (See Table 2, D3: Environmental sustainability.)
2. **Land degradation:** an Agency Sustainable Land Management Strategy is now in development, including new programming for desertification, mechanisms for interdepartmental collaboration, and strengthened partnerships. (See Table 2, D3: Environmental sustainability)
3. **Sustainable development in Africa:** CIDA's focus on Africa is consistent with priority actions outlined in the WSSD Plan of Implementation. (See Table 4, E3: Appropriate geographic focus)
4. **Health and HIV/AIDS:** CIDA contributes to the achievement of the MDGs on health, through emphasis on the SDPs, including HIV/AIDS. (See Table 2, D2: Social development)
5. **Education:** CIDA is quadrupling its spending on basic education as one of the SDPs and is part of the Education for All Fast-Track Initiative. (See Table 4, D2: Social development)
6. **Sustainable rural development through agriculture:** CIDA recently launched a new policy and programming initiatives to support agriculture and rural development. (See Table 2, D1: Economic well-being)
7. **Trade and development:** CIDA is promoting innovative approaches to support trade-related capacity building. (See Table 2, D1: Economic well-being)
8. **Vulnerability and adaptation to climate change:** CIDA assists developing countries to address climate change through the Canadian Climate Change Development Fund. (See Table 2, D3: Environmental sustainability)
9. **Governance, democratization, human rights, and corporate social responsibility:** CIDA continues to support these priorities and is also working with many partners to strengthen enabling environments and political economies in developing countries, particularly in a way that promotes environmental and social sustainability, including corporate social responsibility. (See Table 2, D4: Governance)

5.3.4 Examples of Initiatives

Within the context of the overall achievement of the Development Results, CIDA will put particular emphasis on four areas in the next three years. The following is a sample of the types of programming in which the Agency will be involved in a variety of countries (see Section 6.1 for more examples):

D1. Economic well-being: In collaboration with its partners, CIDA will fully implement its new policies on **rural development and agriculture**

and private sector development. For example, strengthening the agricultural sector and rural development to address food security issues will form the core of CIDA's interventions in Ethiopia and Ghana in the coming years. Developing the agricultural sector will also be a focus of attention in Mali, Senegal, and Rwanda. The Agency will be increasing its investments in this sector and, in numerous cases, using innovative methods to deliver aid through direct budgetary support and sector-wide approaches (SWAs), in countries where conditions are appropriate. In other instances,

where country partnerships are more difficult, such as in Haiti, CIDA will implement a new local government model for rural development, poverty reduction, and food security that emphasizes the capacity of local organizations to manage development. In keeping with CIDA's new policy on private sector development, which focuses on pro-poor economic growth, the Agency will continue to support microenterprise programming in many parts of Africa, with particular attention given to women as well as financial institutions that serve the poor such as those that provide microfinance and development services to impoverished rural clients such as in Bangladesh and Haiti.

D2. Social development: In collaboration with its partners, CIDA will fulfil its commitment to quadruple its investments in three⁸ of the four SDPs and double its investments in health and nutrition between 2000 and 2005, guided by its action plans on **basic education** (2002), **health and nutrition** (2001), **HIV/AIDS** (2000), and **child protection** (2001), with **gender equality** as a crosscutting priority. A key strategy is the international Education for All Fast Track Initiative (EFA-FTI) to accelerate progress toward the education MDGs. Canada will double its investments in basic education in Africa to \$100 million per year by 2005, making education a key sector in four of CIDA's six African countries of focus. Similarly, CIDA will continue to help lead international efforts to increase progress toward the health MDGs and work through local and international partners in such areas as improving family planning and reproductive health services, health promotion and prevention, nutrition, and immunization in many developing countries. HIV/AIDS is a particular area of focus: CIDA will continue to fund national HIV/AIDS programs in countries that have some of the highest infection rates in the world and foster regional efforts to halt the spread of the disease. CIDA will also increase its focus on care, treatment, and support in addition to HIV/AIDS

prevention initiatives. Under child protection, CIDA will continue to put special emphasis on improving the situation of working girls and boys, and war-affected children.

D3. Conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security: A key strategic objective of CIDA's poverty reduction efforts over the next few years will be the promotion of peace and security, particularly in Africa, focusing on conflict prevention and building bridges from post-conflict reconciliation to long-term development. For example, CIDA will work to strengthen the capacity of a number of institutions in Africa, such as the new African Union, with respect to conflict prevention, management, and resolution and will enhance the capacity of the multilateral system to provide peacebuilding analysis and programming. A key component of CIDA's work in this area will be continued collaborative work with other government departments on a "3D" approach to global security—encompassing diplomacy, development, and defence, for example, in the post-conflict reconstruction of Afghanistan and Iraq.

D4. Integration of gender equality and environmental dimensions: Gender equality and the environment are considered themes that cut across all Development Results: without progress in these areas, none of the MDGs will be achieved. CIDA's development outcome statements in all areas now reflect this. Over the coming years, CIDA will continue to support and promote the integration of gender equality dimensions and environmental considerations in all policies, programs and projects. This includes continuing to build the capacity of the multilateral system and Canadian voluntary sector and private sector partners (as well as their local counterparts) to integrate these dimensions into their policies and programming.

8. Basic education, HIV/AIDS, and child protection.

5.4 Enabling Results

5.4.1 Priorities

The Enabling Results—arguably the most important part of this SDS Action Plan—represent the Agency's approach to achieving a well-chosen, optimal portfolio of international programs to enable the achievement of lasting Development Results. In tandem with the rest of the international donor community, CIDA has been rethinking its approaches to development to ensure that aid dollars are spent wisely, in keeping with the principles of development effectiveness. Many of the Enabling Results are informed by CIDA's work to strengthen its aid effectiveness. CIDA's 2002 policy statement on strengthening aid effectiveness has now been integrated into the Enabling Results portion of this plan to facilitate reporting on implementation of this policy. Targets have been established where appropriate,

as have indicators (see Section 6.2 and Chapter 7). The ultimate objective is to make the Agency a more focused, innovative, and effective organization.

Table 4 sets out the Agency's priority strategies to enable the achievement of development results.

5.4.2 Examples of initiatives

Within the context of the above priorities, over the next few years, CIDA will put particular emphasis on the following initiatives to deliver on its Enabling Results, which will strengthen the impact of CIDA's development efforts:

Local ownership: Local ownership means that partner countries—both the governments and their people—decide how they will develop, and their priorities for development. For many developing countries, these priorities are spelled out in the national development plan, poverty reduction strategy, or equivalent, and/or in sectoral plans in

Table 4: Priorities for achieving Enabling Results

Key Agency Results (Enabling Results)	Priorities
E1. Appropriate programming orientation	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriate balance between directed and responsive programming. • Consensual and collaborative partnerships established between CIDA and its partners. • New programming approaches and funding modalities applied. • Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners. • Facilitation of local ownership. • Greater untying of Canadian aid.
E2. Appropriate sectoral and thematic focus	<ul style="list-style-type: none"> • Increased focus on the SDPs: basic education, HIV/AIDS, health, and child protection. • Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and private sector development.
E3. Appropriate geographic focus	<ul style="list-style-type: none"> • Enhanced CIDA presence in a small number of countries and institutions. • Graduation of maturing countries.
E4. Engaged Canadians	<ul style="list-style-type: none"> • Improved perception of the value, efficiency, and effectiveness of the ODA and OA programs. • Strategic collaboration between CIDA and its partners to engage the Canadian public in development.
E5. Institutional strengthening of CIDA's partners	<ul style="list-style-type: none"> • Enhance the capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions.

such areas as health and education. CIDA, including its voluntary sector partners, has an important role to play in promoting local ownership by supporting participatory processes that engage civil society, which are essential for establishing clear, locally owned priorities for development cooperation. CIDA will increasingly align its programming with these plans and priorities, principally through its CDPFs. For fragile states without such frameworks, such as those emerging from periods of conflict, CIDA will develop new and innovative programming approaches. The Agency will also work to harmonize its operational policies, practices, and procedures with the systems and cycles of its partner countries, in concert with other donors.

The use of new programming approaches and funding modalities: In concert with the rest of the international development community, CIDA has become increasingly engaged in new programming approaches, moving from a project-by-project orientation, such as providing training to teachers, to a more comprehensive, program-based approach, such as supporting a country's basic education development plan. Associated with these approaches are new funding modalities, like pooled funding and budget support. During the next few years, CIDA will more systematically gather and share information about its experiences with these new programming approaches to ensure their effectiveness and maximize learning. In particular, the Agency will examine the risks associated with this type of programming and develop appropriate strategies to manage identified risks.

SWApS – An innovative programming approach

A Sector-Wide Approach, or SWAp, is an innovative programming approach that contributes to greater development effectiveness. Support using this approach is directed to comprehensive, locally-owned programs that encompass an entire sector, such as education or health. Partners in a SWAp include local institutions and the donor community who share a common vision, common objectives, and often, common systems and procedures. CIDA is involved in many SWApS, including in the education sector in Mali, Tanzania, and Uganda and in the health sector in Bangladesh and Malawi.

Untying aid: In keeping with the 2001 *DAC Recommendation on Untying Official Development Assistance to the Least Developed Countries*, Canada revised its own policy on untied aid, effective January 1, 2003. This new policy allows CIDA to open contracting to a spectrum of bidders, including Canadian, developing-country, and internationally competitive suppliers. In this way, CIDA aims to support increased local capacity and ownership, lower costs, and liberalization of trade.

Sharpened geographic/poverty focus: In order to increase its development impact, CIDA is focusing its incremental new resources on a small number of countries of the world's poorest countries with good potential for development. Africa will continue to be a particular focus: at least 50 percent of CIDA's new resources will be invested there—up to \$6 billion over five years—in addition to the \$500-million Canada Fund for Africa (CFA). The CFA is a key component of Canada's G8 Africa Action Plan (AAP), which supports the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), a plan developed by African leaders to end Africa's marginalization from the rest of the world. Programming under the CFA has focused on new consensual and collaborative partnerships based on a matched commitment between Canada and its African partners. In addition to sectoral and thematic programming identified in NEPAD, the CFA also has a multi-faceted and interdepartmental series of initiatives related to trade, aid, and debt. Combined, these areas underscore the importance that Canada places on working cohesively to help Africa, the world's poorest continent. At the other end of the spectrum, the Agency will also accelerate the graduation of a number of countries from a traditional aid-based relationship to a more comprehensive relationship.

Engaged Canadians: While public opinion regarding Canada's aid program is tempered by concerns about effectiveness and efficiency, and a lack of perceived relevance to Canada, Canadians have consistently supported Canada's work overseas. CIDA is revising its corporate Strategic Communications Framework, based on new polling data gathered in the fall of 2003, which will guide the development of more specific plans to promote better understanding and support for international development among Canadians, including key

target groups such as decision makers, media, and youth. CIDA's partners can effectively mobilize public and media support through their work with volunteers (in Canada and overseas), youth interns, and local communities. Over the next three years, CIDA will develop and resource a renewed strategy for public engagement, which will guide CIDA's strategic collaboration with partners.

Institutional strengthening of CIDA's partners:

The strengthening of institutions that are CIDA's partners in Canada at the multilateral level and in developing countries and countries in transition is of major importance to effective aid. CIDA is taking

steps to enhance the capacity and effectiveness of its partners. Over the next three years, CIDA will increase support to the strengthening of the multilateral and humanitarian assistance systems. Through funding and influence, CIDA will work to help ensure that multilateral organizations—for example, UN development organizations, the Commonwealth, and international financial institutions such as regional development banks—are more focused and effective. CIDA will also continue to help Canadian partners to improve their capacity to share knowledge, engage in policy dialogue, integrate gender equality and environmental sustainability into their programming, and make effective use of results-based management.

Spotlight on the 3Cs: Horizontal policy coherence, coordination, and collaboration for sustainable development

In *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, the Agency improved policy coherence for development. Since then, CIDA has added new policy resources in both number and seniority that have improved its ability to engage other departments by permitting more active and effective participation of CIDA in interdepartmental fora. It has been recognized within the Canadian government that CIDA has a key role to play in ensuring that the perspectives of developing countries are better factored in the design of Canadian policy positions. For example, six particular areas of strength for Canada were highlighted in *Canada's Memorandum to the OECD Development Assistance Committee (DAC): 2002*. These included trade, foreign direct investment, and broader economic and financial issues; food and agriculture; equality, human rights, and governance; conflict prevention and security; and social issues.

CIDA is implementing a new consultation process with other government departments on the allocation of the federal budget for international assistance activities (the IAE) to build greater coherence across government. New or emerging issues such as security sector reform and complex emergencies present new challenges to policy coherence and have demonstrated the inadequacy of ad hoc arrangements to address these issues in a timely and comprehensive fashion. As a result, new forms of interdepartmental cooperation and collaboration are being established. CIDA will also broaden the scope of its CDPFs to better integrate the work of other departments in various country strategies.

In the detailed Action Plan, Section E.1.4 details additional initiatives that will be implemented between 2004 and 2006 in support of policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners. CIDA will continue to assess opportunities to improve policy coherence (as outlined in SAE, including, but not limited to, the areas of environment, agriculture, security, health and immigration), including:

- Supporting the formulation of Canadian trade policy and negotiating positions to ensure that human development and poverty reduction objectives are incorporated;
- Contributing to the development of a more effective approach to security and development across the Government of Canada;
- Developing new and innovative approaches to working with fragile states in crisis; and,
- Participating actively in the Treasury Board international horizontal review planned for 2004.

5.5 Management Results

5.5.1 Priorities

Management Results cover the approaches that CIDA uses to achieve its Enabling Results, and consequently, its Development Results. Management Results are in the areas of people management; knowledge and information management; strategic planning and resource allocation; and management, processes, approaches and support activities. Through the development of this strategy, CIDA has updated its Management Results for closer consistency with federal government and Agency directions, for example, the application of modern management principles. Targets, where appropriate, and indicators for their achievement are outlined priority action areas for achieving Management Results.

5.5.2 Examples of initiatives

The transformation envisaged in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (SAE) calls for major reforms in CIDA's processes, systems, and practices that will improve the Agency's ability to deliver on its development commitments. Based on a Capacity Check in 2003, CIDA is examining how it can improve all its management practices in an integrated, holistic way, in keeping with Treasury Board Secretariat's new Management Accountability Framework. The Agency's efforts will be guided by a results-based Integrated Management Plan, currently in development. Some areas of emphasis will include:

Table 5: Priorities for achieving Management Results

Key Agency Results (Management Results)	Priorities
M1. People management	<ul style="list-style-type: none">• Resourcing for a renewed, sustained, and representative workforce.• Development and training for a highly qualified workforce.• Retention increased through workforce well-being.• Enhanced field presence where necessary.
M2. Knowledge and information management and technology	<ul style="list-style-type: none">• IM/IT approaches and systems support achievement of Agency priorities, effective interaction with partners and public information needs.• Knowledge management: Staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously make improvement in Agency programs and policies. This expertise is shared widely with external partners and continuously stimulates improvements in Agency programs and policies.
M3. Strategic planning and resource allocation	<ul style="list-style-type: none">• Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation.
M4. Management, processes, approaches, and support activities	<ul style="list-style-type: none">• Strengthening of a continual improvement management approach (IMM).• Transparent, consistent, and cost-effective business processes and operations.• The "greening" of CIDA: improved practice of stewardship and conservation in Canada and abroad.• CIDA's management and administrative activities support the objectives of international development assistance.

- **Allocation of resources to strategic priorities:** A critical component of resource allocation will be the implementation of a new framework for managing the IAE in consultation with other government departments. CIDA will also continue to strengthen the corporate planning process to ensure the implementation of a rigorous budgetary planning and resource allocation process and continue to enhance risk management and results measurement systems.
- **People management:** Against the backdrop of changes in approach to international development, *CIDA's Strategy for Managing its People*

2001–2004 will be updated and relaunched in 2004 to help guide human resources planning and retention activities as well as the promotion of workplace well-being.

- **Knowledge management** activities are geared toward making CIDA a knowledge-based, continuous-learning organization. The implementation of *CIDA's Knowledge Management Action Plan* (2002–2005) will facilitate the generation and sharing of knowledge and information throughout the Agency and will contribute to CIDA's improved effectiveness.



© CIDA/David Trattle

6. Detailed Action Plan

6.1 Development Results

Gender equality and the environment are themes that cut across all Development Results.

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

PRIORITY

D.1.1 Strengthen investment in agriculture/rural development.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<ul style="list-style-type: none"> • Poverty reduced and food and nutrition security improved for women and men, girls and boys. • Strengthened capacity of national, regional, and multi-lateral agricultural development organizations. • Improved livelihoods of women and men, girls and boys in rural, farm, and non-farm areas. • Improved management of natural resources (land and water) used by agriculture. • Agricultural and natural resources management practices are environmentally sustainable and promote ecosystem health. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion of population whose income is less than \$1 per day (MDGs). • Prevalence of underweight girls and boys (under five years of age) (MDGs), as well as adult women and men. • Proportion of population below minimum level of dietary energy consumption (MDGs). • Poverty gap ratio (incidence and depth of poverty) (MDGs). • Extent of country compliance with the obligation to promote and protect the right to food (e.g. through concluding observations of treaty bodies). • Extent of soil loss and degradation. • Annual rate of deforestation and degradation as a percentage of total forest loss. • Proportion of population affected by drought. • Susceptibility to erosion. 	<ul style="list-style-type: none"> • Country- and regional-level investments, including: strengthening the agricultural sector and rural development to address food security issues in Tajikistan, Nigeria, Ethiopia, and Ghana; using innovative methods such as direct budgetary support and SWApS to develop the agricultural sector in Senegal and Rwanda; improving opportunities for both women and men in rural areas of China and Vietnam; implementing a new local development model for rural and agricultural development in Haiti; and supporting environmental sustainability and the sustainable management of natural resources integrated with agriculture through initiatives such as those proposed in countries of focus. • Institutional initiatives, including: programming with Canadian volunteer and private sector partners, in concert with their local counterparts, to support CIDA's agricultural programming objectives, principles and priorities; supporting civil institutions providing technical and logistical support to agricultural producers in Central America; supporting small- and large-scale food fortification programs; and supporting multilateral organizations such as the IFAD, and initiatives under the Canada Fund for Africa, such as Africa-specific research on agricultural productivity by the CGIAR.

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY D.1.2 Support private sector development that contributes to pro-poor, equitable, and economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys.		
<ul style="list-style-type: none"> Increased incomes and improved productive capacities, including greater control by women over productive assets and increased access to decent work. Sustainable enterprise expansion and the equitable creation of more and better jobs. 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion of population whose income is less than \$1 per day (MDGs). Share of women in wage employment in the non-agricultural sector (MDGs). Growth in private sector activity/ SME start-ups, including number, competitiveness, and sustainability of women's microenterprises, businesses, and farms. Number of women accessing credit/financial- and productivity-enhancing services and related training and the quality of those services and training. Extent of male/female income gap. Growth in job creation and new employment opportunities for the poor, as well as increased income-generation capacity. 	<ul style="list-style-type: none"> Country- and regional-level investments, including: supporting the private sector development components of partner country PRSPs, such as micro-enterprise programming with particular attention to women in Burkina Faso, Guinea, Mali, Senegal, South Africa, Rwanda, Democratic Republic of Congo, and Cameroon; continuing to facilitate revitalization of financial and agricultural cooperatives, such as in Haiti; facilitation of Canadian trade and investment links in CEE to aid in that region's transition to a market economy; establishing linkages with other programming to enhance economic opportunities, especially for those affected by conflict; and promoting economic reforms and strengthened governmental and institutional capacities for economic management in CEE and Asia, taking into account lingering effects from the 1997 economic crisis. Institutional initiatives, including: working with multi-lateral partners to encourage the development of a secure investment climate in partner countries by strengthening regulatory frameworks and streamlining legal environments; and facilitating the establishment of long-term partnerships between Canadian private sector partners and their counterparts in developing countries to promote investment, foster growth through innovative programming, provide infrastructure services, and to strengthen institutions related to the private sector.
PRIORITY D.1.3 Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys.		
<ul style="list-style-type: none"> Strengthened business, social and workforce-adjustment programs and policies to address the variable affects (potential and real) of trade reforms on poor women and men, girls and boys. 	<ul style="list-style-type: none"> Number of PRSPs or national development plans and policies which take trade liberalization into account. Number of LDCs successfully engaged in an integrated framework for trade Trade volumes and market access for developing countries. Development interests reflected in trade agreements. 	<ul style="list-style-type: none"> Country- and regional-level investments, including: supporting a comprehensive program to assist the Organization of Eastern Caribbean States (OECS) in preparing its national and regional trade capacity-building strategies to support the negotiation and implementation of trade agreements; helping partner efforts in CEE to establish and strengthen market economies and build capacity in policy, regulatory, and institutional frameworks required for successful reform and for integration into organizations such as the WTO and the EU; assisting in building the capacity

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)

SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)

EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS

- Number of trade-related policies and programs taking into account the impacts on poor women and men, girls and boys.

of selected Asian countries to negotiate their accession to the WTO and/or implement their specific WTO commitments; providing practical assistance to enhance the capacity of Africans to promote their products, access international markets, and better participate in the multilateral trading system; and integrating gender equality in trade-related capacity-building initiatives.

- **Institutional initiatives**, including: encouraging the IFIs, the UN, and the Commonwealth to intensify their capacity-building work to help developing countries become full and equal partners in the global trading system; and supporting the initiatives of Canadian private sector partners and their local counterparts for trade facilitation and trade-related capacity building.

PRIORITY

D.1.4 Foster an enabling environment for economic growth and investment.

- Sound and accountable private and public institutions to support well-functioning and competitive local and national markets.
- An enabling business climate conducive to supporting savings, investment, and the development of socially and environmentally responsive enterprise.
- Reduced inequalities between women and men in access to and control over the resources and benefits of development.

- Broad indicators of economic performance reflecting sound and productive business environment (e.g. economic growth rates and unemployment rates).
- Indicators of sound monetary policy (e.g. inflation rates and real interest rates).
- External ratings of economic environment (e.g. international and domestic interest rate spreads vs. U.S. dollar, and Transparency International ratings on corruption).
- Levels of foreign direct investment (FDI).
- Extent of policies, laws, and practices that support women's access to and control over productive assets.
- Extent to which policies, laws, and practices promote environmentally responsible enterprise.
- Extent to which laws for the protection of the environment are enforced and obligations under ratified Multilateral Environmental Agreements (MEAs) are fulfilled.

- **Country- or regional-level investments**, including: strengthening the capacity of governments, institutions, private sector firms, and voluntary sector organizations to develop equitable economic policies that incorporate poverty analysis and extend the benefits of growth to women and men, girls and boys, living in poverty; supporting the efforts of specific government institutions to develop and implement policies and regulations that are conducive to private investment and trade; establishing, through the Canada Fund for Africa, the Canada Investment Fund for Africa to leverage private sector investment in support of Africa's development; using technology, as appropriate, such as through sharing and adapting of Canadian expertise, to support social development, public sector reform, water management, and municipal restructuring in El Salvador; supporting, through a detailed study, a capital project to provide electricity to small, rural villages in Jordan using renewable energies such as wind and solar energy; empowering rural/indigenous communities in the Americas to become active participants in the development of hydrocarbon resources and to benefit from the implementation of small-scale gas projects; and enhancing the economic well-being of women and men, boys and girls, living in poverty by influencing policy making and high-level decisions on national policies such as taxation, foreign investment, and state-owned enterprise reform in countries such as China, India, and Indonesia.

D1. ECONOMIC WELL-BEING

Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		<ul style="list-style-type: none"> • Institutional initiatives, including supporting efforts of IFIs to better target investment on economic policy, public-sector management, and private- and financial-sector development; and supporting the HIPC initiative to relieve poor countries of debt.

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

PRIORITY

D.2.1a Strengthen programming in basic education.

<ul style="list-style-type: none"> • Increased capacity of partner countries to provide equal access to, and completion of, quality basic education which calls for universal access to and completion of a free and compulsory primary education of good quality, the elimination of gender disparities in education, the improvement of the quality of basic education for learners of all ages, and the implementation and strengthening of cross-sectoral education programs that address the HIV/AIDS pandemic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Net enrolment ratio in primary education (MDGs). • Proportion of pupils (male/female) starting Grade 1 who reach Grade 5 (MDGs). • Literacy rate of 15–24-year-olds (MDGs). • Ratio of girls to boys in primary, secondary and tertiary education (MDGs). • Drop-out rates of girls and women. • Ratio of literate females to males of 15–24-year-olds (MDGs). • Number of countries having completed EFA/Education Sector Development Plans. • Number of countries engaged in EFA-FTI policy dialogue, including use of the Indicative Framework Benchmarking Tool for EFA/Education Sector Development Plans. • Number of countries where annual joint education sector reviews are held with donors and civil society. • Number of at-risk countries prepared to respond to the impact of HIV/AIDS on access to and quality of education according to global indicators. • Number of curricula that promote gender equality. 	<p>CIDA will support basic education through ongoing implementation of its <i>Action Plan on Basic Education</i> (2002), which calls for access to and completion by all of a free and compulsory primary education of good quality, the elimination of gender disparities in education, the improvement of the quality of basic education, and the implementation and strengthening of cross-sectoral education programs that address the HIV/AIDS pandemic.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Country- or regional-level investments, such as: working in close cooperation with the national government and other donors; active participation in the implementation of the EFA-FTI, which includes doubling Canada's investment in basic education in Africa to \$100 million per year by 2004–2005 and funding the Montréal-based UNESCO Institute of Statistics to help the international community to track results; supporting basic education in Haiti, Burkina Faso, Mali, Senegal, Niger, Tanzania, Mozambique, Uganda, Egypt, Morocco, and Jordan; paying increasing attention to eliminating gender disparities in educational access and promoting gender equality via education systems; supporting countries and civil society organizations working to improve the readiness of ministries of education, through Canada's participation in a global network of organizations looking at education and HIV/AIDS; addressing issues of access to education when services are biased toward middle- and upper-income classes, including in urban areas where unequal access to education compromises efforts to eradicate poverty; and emphasizing better integration of health, nutrition, and early education to help ensure that cognitive capacity is not destroyed through hunger or lack of micronutrients. • Institutional initiatives, including: continuing to support the initiatives of Canadian and international partners
---	---	---

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
	<ul style="list-style-type: none"> Ratio of girls and boys from ethnic minority groups to girls and boys from majority group in primary, secondary, and tertiary education. 	<p>in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to the achievement of basic education objectives; and supporting a more effective multilateral system and component institutions.</p>

PRIORITY

D.2.1b Strengthen programming in HIV/AIDS.

<ul style="list-style-type: none"> Increased capacity of countries and regions (as they work to meet the goals articulated in the UN Declaration of Commitment on HIV/AIDS) to provide a comprehensive, multisectoral HIV/AIDS program across the continuum of care that responds to those living with HIV/AIDS and affected by the epidemic, and appropriately incorporate the gender and human rights dimensions of the epidemic. 	<ul style="list-style-type: none"> HIV prevalence among 15–24-year-old pregnant women (MDGs). Percentage of HIV-infected pregnant women receiving a complete course of antiretroviral prophylaxis to reduce the risk of mother-to-child-transmission. Percentage of patients (male/female) with sexually transmitted infections (STIs) at health-care facilities, who are appropriately diagnosed, treated, and counselled. Percentage of young people (male/female) aged 15–24 reporting condom use during sexual intercourse with a non-regular sexual partner. Percentage of people (male/female) with HIV infection receiving antiretroviral combination treatment. Percentage of intravenous drug users (male/female) who have adopted behavioral changes that reduce the transmission of HIV. Number of reported cases of discrimination based on HIV/AIDS status. Number of at-risk countries with implemented strategies aimed at reducing the spread of HIV/AIDS. 	<p>CIDA's efforts to combat HIV/AIDS will be guided by its <i>HIV/AIDS Action Plan</i> (2002), which calls for HIV/AIDS to be linked to other development priorities, focusing on the promotion and protection of human rights and the support of vaccine and microbicide research and development. In all its efforts, CIDA will be enhancing the gender dimension in its HIV/AIDS projects and programs.</p> <ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: supporting research toward development of an HIV/AIDS vaccine through the Canada Fund for Africa; funding national HIV/AIDS programs, including prevention and/or care, treatment, and support programs in the Balkans, Kenya, Zimbabwe, Nigeria, Mozambique, Tanzania, South Africa, Rwanda, and Cameroon, as well as in Malawi—countries with some of the highest HIV infection rates in the world; fostering regional efforts to halt the spread of HIV/AIDS, including regional strategies in South Asia, West Africa, and the Caribbean; and developing new initiatives to support improved AIDS awareness and government policy capacity, in countries such as China, India, and Pakistan. Institutional initiatives, including: supporting the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to the achievement of HIV/AIDS objectives; ongoing financing of UNAIDS and the GFATM; and supporting a more effective multilateral system and component institutions.
--	--	---

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY D.2.1c Strengthen programming in health and nutrition.		
<ul style="list-style-type: none"> Improved health policies, programs and systems in areas including nutrition, sexual and reproductive health, communicable and non-communicable diseases, and water and sanitation, and that are especially responsive to the needs of women, girls and boys. 	<ul style="list-style-type: none"> Under-5 mortality rate (male/female) (MDGs). Maternal mortality rate (MDGs). Infant mortality rate (male/female) (MDGs). Incidence of malaria and tuberculosis (male/female) (MDGs). Children (male/female) immunized against measles (MDGs). Level of access to primary health care in rural and urban areas. Levels of malnutrition in girls and boys. Levels of contraceptive use (male/female). Prevalence of smoking. Proportion of population with sustainable access to improved potable water sources (MDGs). Proportion of people with access to improved sanitation (MDGs). 	<p>CIDA will continue implementation of its <i>Action Plan on Health and Nutrition</i> (2001), which recognizes the importance of promoting and protecting the right to the highest attainable standard of physical and mental health and identifies several priority areas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: continued support for the successful multidonor program for control of river blindness in 19 countries in east, west, central, and southern Africa; strengthening health-sector reform in countries such as Argentina, Chile, Haiti, Indonesia, Pakistan, Nigeria, and Uruguay, including knowledge transfer related to regulatory work, health financing and planning, district health and public governance, data collection, and human resource development; enhancing health promotion and prevention strategies with respect to non-communicable diseases in the Americas; improving family planning and reproductive health services in countries such as Malawi, Mali, Tanzania, Zambia, Nicaragua, and Bangladesh; supporting the multi-country DOTS (Directly Observed Treatment Short Course) expansion programs in high tuberculosis-burdened countries; contributing to reconstruction efforts for health and nutrition in Iraq; supporting country-led sectoral approaches, such as in Malawi, that will contribute to reducing waterborne diseases; and addressing the problem of access to water and sanitation services and related health risks through major projects in Cameroon, Ghana, Morocco, Jordan, Benin, Malawi, Mozambique, Mauritania, and Ethiopia. Institutional initiatives, including: supporting the GFATM and the Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI), both of which are public/private partnerships formed to help spur momentum to reach health-related MDGs; maintaining efforts to promote global progress in immunization and reduce mineral and vitamin deficiencies; improving family planning and reproductive health services through support to multilateral institutions; following up on G8 Summit commitments, including through the Canada Fund for Africa, with support for the Global Polio Eradication Initiative in Africa (e.g. Nigeria) in an effort to eradicate polio by 2005; supporting the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

**ANTICIPATED
DEVELOPMENT OUTCOMES
AT COUNTRY, REGIONAL,
AND INSTITUTIONAL LEVELS**
(based on CIDA's policies and
priorities)

**SAMPLE INDICATORS AT
COUNTRY, REGIONAL, AND
INSTITUTIONAL LEVELS**
(for the achievement of stated
development outcomes)

**EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL,
AND INSTITUTIONAL LEVELS**

contribute to the achievement of health and nutrition objectives; and supporting a more effective multilateral system and component institutions.

PRIORITY

D.2.1d Strengthen programming in child protection.

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Increased capacity of partner institutions, governments, and civil society organizations to promote and protect the rights of girls and boys in need of special protection measures. Increased participation of girls and boys in planning, implementing, monitoring and evaluating development programs and policies carried out by partner institutions, governments, and civil society organizations. | <ul style="list-style-type: none"> Number of policies, programs, activities, and plans of partner institutions, governments, and civil society organizations that reflect a child-rights-based approach (as provided for in the Convention on the Rights of the Child). Number of policies, programs, activities, and plans of partner institutions, governments, and civil society organizations that reflect input given through the meaningful participation of girls and boys. | <p>CIDA will implement its <i>Action Plan on Child Protection</i> (2001), that articulates a rights-based approach which recognizes the rights of girls and boys to participate in decisions affecting their lives, analyses the structural causes that lead to violations of girls' and boys' rights, and advocates a holistic response for working with girls and boys in need of special protection from exploitation, abuse, and discrimination.</p> <ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: focusing on child trafficking and war-affected girls and boys in Africa (e.g. Sierra Leone, Democratic Republic of the Congo, Uganda, and Rwanda) and supporting the role of girls and boys as peace builders; investing in child protection and youth participation in education, health, and HIV/AIDS programming in CEE, with a focus on war-affected girls and boys; improving national- and community-level capacity in the Americas to fulfil the rights of girls and boys, and to ensure that girls and boys benefit from regional economic integration; fostering better employment opportunities through SME development by endeavouring to improve the conditions (health, safety, and access to education) of work for economically active girls and boys; and reducing child labour and trafficking in Asia, through advocacy and programming. Institutional initiatives, including: supporting the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to the achievement of child protection objectives; and supporting more effective multilateral systems and component institutions. |
|---|--|---|

PRIORITY

D.2.2 Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects.

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Changes in policies and programs that support gender equality (responding to the different needs of women and men, girls and boys). | <ul style="list-style-type: none"> Proportion of seats held by women in national parliaments (MDGs) Number of policies, programs, and projects of partner | <ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: enhancing the two-pronged approach to gender equality programming in Asia through specific initiatives to promote women's rights and empowerment such as Gender Fund projects (e.g. in Pakistan, Bangladesh, |
|---|---|--|

D2. SOCIAL DEVELOPMENT

Improved quality of life for poor women and men, girls and boys, through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<ul style="list-style-type: none"> Increased capacity of partner institutions, governments, and civil society organizations to design and implement development policies, programs, and projects that reflect the priorities and interests of both females and males. Increased capacity of women and women's organizations for advocacy and participation in public life and decision making. 	<p>institutions, governments and civil society organizations that reflect the priorities and interests of both females and males.</p> <ul style="list-style-type: none"> Knowledge/skills of women and women's organizations for advocacy and participation in decision making. 	<p>Vietnam, and the Philippines) and strengthening integration of gender equality issues across a variety of sectors (e.g. Kenya for HIV/AIDS); continuing funding of women's enterprise projects such as those in Rwanda, Democratic Republic of Congo, and Cameroon; maintaining and extending support for specific initiatives related to women's empowerment in Kenya, Ethiopia, Malawi, Zimbabwe, Cameroon, Mali, Egypt, Morocco, and Senegal; enhancing capacity for gender analysis and gender-sensitive programming by governments and increasing the participation of women in decision making at local, regional, and national levels in the Americas; ensuring that effective training on gender equality is provided, including via <i>Promoting Gender Equality – An Online Learning Course</i>; and ensuring that gender equality is integrated in program-based approaches (e.g. SWAp) and national development plans (e.g. PRSPs).</p> <ul style="list-style-type: none"> Institutional initiatives, including: mainstreaming gender equality in multilateral development institutions and their programming; programming in multilateral institutions focused on gender equality (e.g. UNIFEM); and continuing to build the capacity of the Canadian volunteer and private sector partners, as well as their local counterparts, to integrate gender equality in their programming.

PRIORITY

D.2.3 Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict.

<ul style="list-style-type: none"> Basic human needs (food and non-food) met and human suffering alleviated during times of natural disaster and/or conflict. 	<ul style="list-style-type: none"> Quantity and destination of emergency food and non-food aid decided according to humanitarian principles, including on a needs basis. Emergency assistance delivered in a timely, efficient, and effective manner. Early-warning systems in place in vulnerable countries. Crude mortality rate and levels of acute malnutrition (wasting) during times of natural disasters and/or conflict. 	<ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including contributions to basic human needs (e.g. Iraq). CIDA's programming strikes an appropriate balance between emergency food and non-food humanitarian assistance and long-term development assistance. CIDA is also working on the transition process from relief to development, and the creation of early-warning systems for disaster prevention and preparedness (e.g. Ethiopia). Institutional initiatives, including CIDA chairing the Good Humanitarian Donorship Implementation Group.
--	--	--

D3. ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY D.3.1 Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of the achievement of the MDGs.		
<ul style="list-style-type: none"> • Countries have strengthened their ability to integrate environmental considerations in their policies, programs, and projects. 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of country policies, programs, and projects that take environmental considerations into account. 	<ul style="list-style-type: none"> • Country- or regional-level investments, including: promoting the integration of environmental considerations in the many sectors addressed in PRSPs (e.g. health, agriculture, forestry, education, etc.); strengthening the capacity of industry to incorporate environmental and social issues in doing business in countries such as India; and strengthening the capacity of government departments and agencies to manage nature reserves to support sustainable development opportunities for poor populations in countries such as China. • Institutional initiatives, including: integrating environmental considerations in multilateral development organizations and their programming; and supporting the initiatives of Canadian volunteer and private sector partners, together with their local counterparts, to integrate environmental considerations in their programming.
PRIORITY D.3.2 Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation, in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys.		
<ul style="list-style-type: none"> • Increased capacity to address climate change in support of sustainable development. • Increased capacity to address land degradation through the development and implementation of sustainable land-management approaches that benefit the poor, including in agriculture and forestry. • Increased capacity to develop and implement sustainable integrated water resources management approaches, including equitable access to clean water and sanitation. • More effective participation, decision making, and equitable access by women, the poor, and other under-represented groups, in the management of natural resources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Number of country policies, programs, and projects addressing climate change which may lead to decreases in: <ul style="list-style-type: none"> - GDP per unit of energy used (as proxy for energy efficiency); and - carbon dioxide emissions, per capita, (plus two measurements of global atmospheric pollution – ozone depletion and the accumulation of global warming bases) (MDGs). • Number of country initiatives integrating sustainable land-management approaches which may lead to increases in: <ul style="list-style-type: none"> - proportion of land area covered by forests; - land area protected to maintain biological diversity; and 	<ul style="list-style-type: none"> • Country- or regional-level investments, including: addressing the problem of access to water and sanitation services and related health risks through major projects in Cameroon, Ghana, Morocco, Jordan, Benin, Malawi, Mozambique, Mauritania, and Ethiopia; strengthening the capacity of governments, NGOs, and communities to manage land and water in a sustainable manner that promotes soil conservation in countries affected by desertification, such as Ghana, Malawi, Nigeria, Zambia, Mozambique, and Tanzania; supporting adaptation planning in 12 countries in the Caribbean to reduce the adverse effects anticipated as the result of global climate change, and strengthen private sector institutional capacities to respond to climate change; supporting improved water resources policies and proper watershed management in countries such as Ghana, Mozambique, and those in the Nile Basin region; supporting the sustainable management of peat swamp forests to improve livelihoods, and to maintain and increase carbon storage in Indonesia; and helping to supply clean, renewable energy to isolated areas of Cuba.

D3. ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY

Improved environmental sustainability through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
	<ul style="list-style-type: none"> - proportion of people with access to secure tenure (MDGs). • Number of country initiatives incorporating sustainable integrated water resources management approaches that may lead to an increase in the: <ul style="list-style-type: none"> - proportion of population with sustainable access to an improved water source; and - proportion of people with access to improved sanitation. • Urban/rural desegregation of the above indicators may be relevant for monitoring improvements to the lives of slum dwellers (MDGs). • Participation rates of women and marginalized groups in the management of natural resources. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institutional initiatives, including: building the capacity of Canadian volunteer and private sector partners, together with their local counterparts, to plan and manage environmentally sound programming (including environmental policies and management systems); supporting the GEF as the single largest funding mechanism for global environmental issues (e.g. the African Stockpile Program in Nigeria, aimed at eliminating obsolete pesticides); and supporting a more effective multilateral system and its component institutions.

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

PRIORITY

D.4.1 Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs.

<ul style="list-style-type: none"> • Governing structures and institutions are increasingly stable, accountable, transparent, and bound by the rule of law. • Transparent and representative lawmaking processes and fair, accessible and independent legal systems that conform to internationally accepted standards. • Transparency and equality in the resolution of disputes, conflicts, complaints, appeals, and redresses. • Increased transparency and accountability of public sector institutions such as modern comptrollership, financial 	<ul style="list-style-type: none"> • KKZ composite indicators for Rule of Law, Government Effectiveness, Control of Corruption, and Regulatory Quality. • Extent of country compliance with obligations under international treaties relating to economic, social, and cultural rights (e.g. via concluding observations of treaty bodies). • Number of national institutions with a monitoring function, including national human rights institutions, ombudsman offices, and auditors general. • Evidence of areas, groups, or individuals above or beyond the law and outside its protection. 	<ul style="list-style-type: none"> • Country- or regional-level investments, including: supporting programs to help reform, redesign and/or rebuild legal and judicial institutions (e.g. Iraq, Mali, Rwanda, Ethiopia, Bangladesh, South Africa, and the Balkans); supporting Russia's administrative reform agenda, including federalism and transparency in decision-making in the civil service; supporting centralized priority setting and decision making, including policy and budget deliberations in Lithuania; strengthening local community-based institutions to serve rural areas in Asia, while also supporting democratic local governance and responsive, accountable governance at all levels; developing new arrangements through public and private partner-ships focused on promoting sustainable livelihoods for women and men, girls and boys living in poverty in Asia and the Americas; increasing the capacity, transparency, accountability, and use of participatory approaches in the African civil service,
---	--	---

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<p>probity, and budgetary oversight.</p> <ul style="list-style-type: none"> Strengthened government policy capacity and coordination among government departments. Open and fair market environment and a predictable regulatory system. Improved environmental and natural resource stewardship through efficient, equitable, and sustainable management, and use of environmental and natural resources. 	<ul style="list-style-type: none"> Data on exclusions, loopholes, impunities on executive use of exceptional or emergency powers, and on personal relations systematically determining decisional outcomes. Evidence of systematic discrimination or inequalities in legal protection, failures of justice, and use of secret or special tribunals. Progress with respect to Country Procurement Assessment Reports (CPARs), Country Financial Accountability Assessments (CFAAs), and Public Expenditure Reviews (PERs). Effective institutions (e.g. water resources authorities) responsible for the environment and natural resources through improved regulation and management, the nature and proportion of national coverage by such institutions, and the number of authorities and sub-regional bodies and the average area they cover. 	<p>parliaments, and local governments; supporting central and regional policy-management processes in Africa (e.g. Ghana central government, Benin, and Ethiopia regional); supporting decentralization processes in West Africa (Burkina Faso, Senegal, Ghana, and Mali), Ethiopia and Mozambique; and supporting the government of Peru to elaborate and test new models for the management and regulation of water and sanitation services for small towns.</p> <ul style="list-style-type: none"> Institutional initiatives, including: working with international financial and non-governmental institutions to improve the governance performance of borrowers and to promote anti-corruption activities; supporting initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to promote and monitor public sector reforms and rules-based systems of governance; and supporting UN-Habitat to help selected African cities establish integrated urban water resource management strategies that bring together the three critical elements of urban, environment, and water/sanitation.

PRIORITY

D.4.2 Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society.

<ul style="list-style-type: none"> Civil society is enabled to organize, advocate, effect, and influence change. Equal participation of women and men as decision-makers in shaping the sustainable development of their societies. Voter participation in regular, free, and safe elections, particularly by women and marginalized groups. Political representation and leadership increasingly reflect a pluralistic society and a wide variety of interests and identities. 	<ul style="list-style-type: none"> KKZ composite indicators for Voice and Accountability, and Political Stability. Level of participation by civil society in national issues (e.g. measured by consultation efforts by government). Number and proportion of women in decision-making positions, including legislature, judiciary, etc. Number of free and fair elections. Indicators related to ownership, control, and censorship of the media. 	<ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: enhancing partner governments' capacity for gender analysis and gender-sensitive programming; increasing the participation of women and girls in decision making at local, regional, and national levels; helping reform institutions that perpetuate inequalities and power relations detrimental to poverty reduction and the promotion of sustainable livelihoods; enhancing civil society organizations' capacity to monitor and engage the public to participate in the 2004 Ukrainian presidential election; increasing the capacity, transparency, and participatory approaches of the African public sector, local governments, parliaments, and civil society associations; and emphasizing modernization of the state, working to extend the benefits to the whole population, and ensuring that civil society is able to participate in government in the Americas.
---	---	--

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<ul style="list-style-type: none"> Media increasingly free and supportive of public debate. 	<ul style="list-style-type: none"> Availability of small arms and light weapons. Number of community-based policing initiatives. Number of civilians trained as peacekeepers. 	<ul style="list-style-type: none"> Institutional initiatives, including: continuing to support the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to contribute to strong and healthy democracies (including strengthening civil society, participation in governance processes, and improving the capacity of developing-country organizations and institutions to influence processes that define, promote and protect human rights); and working with international financial institutions to improve the governance performance of borrowers and to heighten anti-corruption activities.
PRIORITY D.4.3 Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations.		
<ul style="list-style-type: none"> Increased knowledge and recognition by general public and decision makers of the human rights of women and men, girls and boys. Strengthened legal and judicial systems that are accessible to all and that are based on human rights' norms and standards. Strengthened promotion and protection of the human rights of women and girls in law and in the actions of police, prosecutors, judges, and courts. Improved services and mechanisms responding to gender-specific constraints on rights or rights' violations (e.g. violence against women, trafficking, sexual violence, and conflict zones). 	<ul style="list-style-type: none"> Extent of country compliance with international human rights' instruments (e.g. via treaty body Concluding Observations). Extent of dissemination of human rights' information by government and civil society. Number of laws and policies based on human rights. Number of media reports on human rights violations. 	<ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: supporting national and international human rights organizations (e.g. China, Yemen, Zimbabwe, Kenya, Democratic Republic of Congo, and Haiti); supporting national human rights institutions, including ombudsman offices and national human rights commissions (e.g. Peru, Bolivia, Indonesia, Cameroon, and Nepal); providing legal and judicial capacity-building initiatives and human rights training (e.g. China, Sri Lanka, Russia, Afghanistan, and South East Asia); helping to realize women's human rights in seven southeast Asian countries; promoting the principles of inclusion, participation, non-discrimination, and accountability as foundations of development at national and international levels, including the promotion of dialogue between government and civil society (e.g. Pakistan, Côte d'Ivoire, and China); and assisting the poorest of the marginalized populations through the Indigenous Peoples Partnership Program (IPPP) in the Americas to improve their quality of life. Institutional initiatives, including: continuing to support the initiatives of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to promote human rights education and to monitor compliance with human rights instruments.

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY D.4.4 Increased attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peace building, and security.		
<ul style="list-style-type: none"> Improved local capacity to prevent or manage conflict. Improved and harmonized regional and donor responses to conflict. A strengthened and more professional security sector, including police, judiciary, penal institutions, and civil control of the military. Improved democratic governance of the security system, including increased transparency and accountability. More effective transition from complex emergency/crisis to sustained development. Increased capacity of institutions to develop and implement policies, programs, and projects in peace building and conflict resolution that integrate gender-equality dimensions and the special protection needs of war-affected girls and boys, including helping to increase the scope and effectiveness of women and war-affected young people's contributions to peace building and conflict-prevention work. Increased capacity to develop and implement sustainable natural resources management approaches, including sharing, management, and development of transboundary waters that contribute to the resolution and/or prevention of conflict. 	<ul style="list-style-type: none"> Number of violent conflicts/threats to security. Number of projects that reflect improved analysis and delivery of conflict prevention and transition programming in post-conflict areas. Number of harmonized operational decisions about security by international organizations (e.g. UN and OECD), representing a more coordinated and effective regional/international response to conflict prevention and post-conflict reconstruction. Evidence of joint work among and between riparian countries in managing shared waters. Number of organizations addressing gender-equality dimensions in their peace building and conflict-resolution policies, programs, and projects. Proportion of females/males participating in decision making in peace- and conflict-related institutions, mechanisms, and processes. Extent to which the rights and differing needs of females and males affected by conflict are taken into account in peace-keeping and reconstruction policies and programming. 	<ul style="list-style-type: none"> Country- or regional-level investments, including: supporting the reconstruction process in Afghanistan and post-conflict initiatives in Iraq, employing an approach involving diplomacy, development, and defence; supporting the involvement of Canadian police in developing countries in efforts to restore human security, social stability, and the rule of law as preconditions for more substantial, sustainable development (e.g. Sierra Leone and Guinea); supporting the ministries of justice and police services in the Balkans to better understand, appreciate, and enforce human rights' norms and standards; reinforcing pan-African and regional conflict prevention, management, and resolution efforts through strengthening the capacity of the new African Union (AU) (e.g. the Canada Fund for Africa) and economic regional communities (e.g. Intergovernmental Authority on Development in East Africa and ECOWAS in West Africa); continuing to help eliminate the use of landmines, including through mine-action strategies; increasing programming to address the special protection needs of war-affected girls and boys, including helping to increase the scope, effectiveness, and credibility of war-affected young people's contributions to peace building and conflict-prevention work (e.g. Sierra Leone, Democratic Republic of Congo, Uganda, and Rwanda); fostering the integration of gender equality in all aspects of conflict prevention, peacemaking, peacekeeping, and post-conflict reconstruction; working with Colombia on two mutually reinforcing sectors, governance/human rights and integrated assistance to people affected by conflict; and supporting the development of skills, both in the identification of potential water-related conflicts and the ability to negotiate and resolve water conflicts using a peacebuilding approach, in El Salvador. Institutional initiatives, including: strengthening the capacity of the multilateral system (particularly the UN and OECD) to provide emergency conflict-prevention, peacebuilding, demining, and post-conflict programming, analysis, and lessons learned; participating in global efforts to reduce the linkage between armed conflict and the exploitation of natural resources (e.g. blood diamonds, minerals, etc.) and work toward stronger international regimes (e.g. Nile River Basin); and

D4. GOVERNANCE

Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.

ANTICIPATED DEVELOPMENT OUTCOMES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (based on CIDA's policies and priorities)	SAMPLE INDICATORS AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS (for the achievement of stated development outcomes)	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		supporting the efforts of Canadian and international partners in the volunteer and private sectors, together with their local counterparts, to promote dialogue within developing countries about conflict, reconciliation, and peacebuilding.

6.2 Enabling Results**E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION**

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY E.1.1 Appropriate balance between directed and responsive programming.		
Percentage and amount of program disbursements in the following modalities: <ul style="list-style-type: none"> • directed; • responsive; • core programming; and • uncoded. 	<ul style="list-style-type: none"> • Appropriate programming orientation and modalities will be determined in accordance with the CDPFs and country-specific needs. • Branches may determine targets for the appropriate mix of directed, responsive, and core funding. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIDA will equip staff with tools and processes to enable delivery of different types of programming. • CIDA will ensure that partner projects fit within a corporate CDPF while allowing for diversity, experimentation, and flexibility.
PRIORITY E.1.2 Consensual and collaborative partnerships established between CIDA and its partners.		
<ul style="list-style-type: none"> • Assessment of the collaborative and consensual partnerships already established (Canadian Partnership and Multilateral Programs Branches' initiatives are particularly pertinent). 	<ul style="list-style-type: none"> • Strengthened multilateral humanitarian assistance and development systems. • Alignment of partnership programming with CIDA's strategic objectives. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIDA will make contributions to key multilateral institutions and initiatives to enhance their capacity to reduce poverty and reach internationally agreed development targets, recognizing their role in defining the agenda, delivering programming, complementing Canadian programming, and committing to reform. • CIDA will use coherence, focus, selectivity, and comparative advantage to determine how best to work with CIDA's multilateral partners. The Multilateral Programs Branch Task Force will refine these systems and criteria. It will work to better coordinate CIDA's multilateral and bilateral channels of assistance. • Promote more effective partnerships with the volunteer and private sectors by: developing a common

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		understanding of CIDA's strategic objectives across the Agency; communicating these objectives effectively to its partners; ensuring its partners align their programming to CIDA's strategic objectives; working with partners to build on SAE principles; exploring opportunities for innovative partnerships; and strengthening partner relations by improving funding arrangements and other administrative processes.

PRIORITY

E.1.3 New programming approaches and funding modalities (PBAs) applied.

<ul style="list-style-type: none"> Number, scope, and assessment of PBAs and overview of changes (e.g. sectors, types, and quality of PBAs in focus countries). Percentage of development assistance disbursed via PBAs. Share of funding under PBAs. Other budget support (non-PBA). Other pooled support (non-PBA). 	<ul style="list-style-type: none"> Each branch of CIDA will determine where PBAs are most effective, concentrating on the poorest countries (e.g. in Africa, by 2005, approximately 75 percent of incremental, new resources will be channelled through direct budget support, SWAps, and common funds). Develop a coding scheme for PBAs, budget support, and pooled funding. Develop sound risk-management strategies for PBAs (including risk assessment, monitoring, and mitigation). 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA will reorient programming in the poorest countries toward new approaches based on the principles of effective development. Over time, resources in these countries (of focus) will be well above threshold levels of funding for effective participation in programmatic approaches to development assistance. CIDA will continue to develop a portfolio of initiatives that reflect effectiveness principles, which will be used to inform and shape the future work of CIDA so that best practices are more firmly integrated across the breadth of the Agency's work. CIDA will move from relatively small projects in agriculture to much larger ones. Progressively, the Agency will move to a more programmed approach as it adapts to these new modalities and gains experience with them. CIDA's voluntary sector partners, with their local counterparts, will continue to play a role in programmatic approaches, particularly as implementing agencies or monitoring bodies.
--	--	---

PRIORITY

E.1.4 Policy-based programming and increased policy coherence between CIDA and its partners.

<ul style="list-style-type: none"> Assessment of policy coherence with other government departments which manage non-aid policies including, but not limited to, international trade, environment, agriculture, security, health, and immigration. Number and scope of specific initiatives to be undertaken. Proportion of CDPFs in which other government departments have been involved (also see M.3.1). 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA's sectoral policies are developed in consultation with other government departments. Other government departments have greater involvement in the planning of CIDA's country programming (e.g. through CDPFs). 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA will continue to assess opportunities to improve policy coherence in the Government of Canada's policies affecting developing countries and work with other government agencies toward this end. These policies include, but are not limited to, international trade, environment, agriculture, security, health, and immigration. For example: <ul style="list-style-type: none"> CIDA will contribute to the development of a more effective approach to security and development, across the Government of Canada, including continued support to and review of the efforts of Canadian police in developing countries to restore human security, social stability, and the rule of law;
---	--	--

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		<ul style="list-style-type: none"> - CIDA will develop new and innovative approaches to working with fragile states in crisis, in the face of new global realities (e.g. by collaborating with partners such as DFAIT and IDRC); increase efforts to mainstream conflict-prevention/post-conflict reconciliation programming in the Agency and to strengthen the Agency's ability to deal with the root causes of conflicts, such as through strengthened capacity to analyse, design, and deliver conflict and post-conflict programming; - In concert with other government departments, CIDA will support the formulation of Canadian trade policy and negotiating positions to ensure that human development and poverty reduction objectives are incorporated into trade and investment negotiations to help realize the commitment made at Doha of launching a 'development round' of multilateral trade negotiations; and - CIDA, in consultation with other government departments, will update its <i>Policy on Environmental Sustainability</i> and develop a Policy Framework on Water and Sanitation, and a Sustainable Land Management Strategy. • CIDA will continue to share its knowledge of the volunteer and private sectors in order to add value to Government of Canada policies and CIDA's relationships with other government departments. CIDA will also continue to participate in the government-wide Voluntary Sector Initiative, which aims to establish more effective policy dialogue and funding relationships between the Government of Canada and Canadian voluntary sector organizations. • CIDA will participate in the Treasury Board's International Horizontal Review in 2004.

PRIORITY**E.1.5 Facilitation of local ownership.**

<ul style="list-style-type: none"> • Number of CDPFs aligned with PRSPs or equivalents. • Extent and assessment of involvement with PRSPs or equivalents in partner countries or with partner institutions. • Extent and assessment of support directed at partner countries to increase capacity in local ownership. • Assessment of CIDA's efforts to achieve better co-ordination with other donors. 	<ul style="list-style-type: none"> • CDPFs are aligned with PRSPs or equivalent wherever possible (this may exclude fragile states, countries in crisis, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • CIDA will develop an approach which will prioritize responsive programming that is supportive of nationally owned poverty-reduction strategies. • CIDA will firmly situate its country programming orientations within the locally owned frameworks identified by developing countries, particularly through the PRSP process, where CIDA is satisfied that this process involves a legitimate participatory approach. Alternative approaches will be developed for fragile states, countries in crisis, etc. • CIDA will redouble its efforts to achieve better coordination with other donors, including through improved harmonization of donor practices and procedures.
---	---	--

E1. APPROPRIATE PROGRAMMING ORIENTATION

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<ul style="list-style-type: none"> Assessment of explicit efforts to address local capacity-development issues under PBAs. Proportion of funding going to capacity-building projects. 		<ul style="list-style-type: none"> Voluntary sector partners have an important role to play in promoting local ownership by supporting participatory processes that engage civil society. This is essential for establishing clear, locally owned priorities for development cooperation.

PRIORITY

E.1.6 Greater untying of Canadian aid.

<ul style="list-style-type: none"> Percentage of tied and untied aid (current and planned). 	<ul style="list-style-type: none"> Monitor and report yearly on progress on untying aid. In 2004, establish and publicize numerical targets for untying aid in the future. CIDA clearly demonstrates progress in untying aid by the time of the next OECD-DAC Peer Review in 2006. 	<ul style="list-style-type: none"> Strict application of the DAC recommendation on untying of ODA to LDCs. More PBAs and more projects open to utilize capacities and resources from developing countries. CIDA will enable the increased transfer of procurement responsibilities to its recipient countries.
--	---	---

E2. APPROPRIATE SECTORAL AND THEMATIC FOCUS

PRIORITY

E.2.1 Increased focus on the SDPs of basic education, HIV/AIDS, child protection, and health and nutrition.

<ul style="list-style-type: none"> Program disbursements in each of the SDPs. 	<ul style="list-style-type: none"> Quadruple CIDA's investment in basic education, HIV/AIDS and child protection, and double investments in health and nutrition (2000–2005). Meet the G8 Kananaskis <i>Education for All</i> objective in Africa by 2005. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA, in collaboration with its partners, will meet its commitment for increased resources to the four SDPs of health and nutrition, HIV/AIDS, basic education, and child protection, with gender equality as a crosscutting theme, with the objective of quadrupling its overall investments in most of these areas over a five-year period (2000–2005).
--	--	---

PRIORITY

E.2.2 Increased focus on economic development priorities, including agriculture/rural development and private sector development.

<ul style="list-style-type: none"> Number of sectors in which programs are involved. Percentage of program disbursements by key sector, including agriculture/rural development and private sector development. Extent and assessment of the integration of gender 	<ul style="list-style-type: none"> Increase CIDA's investment in agriculture fivefold (from \$95 million to \$500 million) between 2002–2003 and 2007–2008. Reduce the number of sectors in which CIDA is involved in each developing country. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA, in collaboration with its partners, will implement its 2003 policy on agriculture/rural development. CIDA, in collaboration with its partners, will implement its 2003 policy on private sector development. Canadian partners will continue to carry out training and capacity-building activities with their local counterparts. An increased emphasis will be placed on sectors in which Canadians have a comparative advantage (e.g. good governance, peacebuilding, security, social
---	--	---

E2. APPROPRIATE SECTORAL AND THEMATIC FOCUS

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
equality in policies and programming (using the Gender Equality Performance Assessment Framework).		development, gender equality, and environmental management). CIDA will also explore options for supporting local, private sector capacity-building initiatives that focus on institutional strengthening.

E3. APPROPRIATE GEOGRAPHIC FOCUS**PRIORITY****E.3.1 Enhanced CIDA presence in a smaller number of countries and institutions.**

<ul style="list-style-type: none"> Percentage of CIDA's overall program disbursements in the nine focus countries. Value and percentage of program disbursements in Africa. Current and planned number of programming countries and/or institutions or partners with whom CIDA works. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA increasingly concentrates its resources in fewer countries. These countries will have a high level of poverty and a commitment to development effectiveness, as evidenced through efforts to improve governance and make effective use of aid monies. 50 percent of CIDA's new resources will be dedicated to Africa (excluding the Canada Fund for Africa). By the end of 2005, 60 percent of CIDA's bilateral programming in Africa will be concentrated in 10 countries (reduced from the current 15). Average monetary ceilings will more than triple, from \$14 million to \$54 million. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA will increasingly concentrate its resources in a limited number of the world's poorest countries. Special consideration may be given to countries with the potential to exercise regional leadership. CIDA will establish a strategic focus on Africa, with an increased emphasis on governance and security. Renewed partnerships with the Canadian volunteer and private sectors will help tailor partnership approaches to country situations by being responsive to the different levels of social, economic, and political development in particular countries.
--	--	---

PRIORITY**E.3.2 Graduation of maturing countries.**

<ul style="list-style-type: none"> Number of countries that CIDA will graduate in proportion to total number of countries where CIDA is active. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA expects to end its programming in eight CEE countries in 2005. CIDA will end its bilateral programming in Thailand and Malaysia, starting in 2003–2004. 	<ul style="list-style-type: none"> Eight countries in CEE will become EU members in 2004, and two countries in Asia (Malaysia and Thailand) will graduate starting in 2004. CIDA will assist these countries in their transition from recipients of aid to donors and equal partners. CIDA will develop a corporate strategy to guide the graduation of additional countries over the next few years (to 2010). Countries that are graduating from a bilateral aid relationship with CIDA may look favourably upon continued partnerships with groups such as Canadian educational institutions and private sector companies. Preparing a
--	---	--

E3. APPROPRIATE GEOGRAPHIC FOCUS

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		menu of graduation options, including a phased approach to graduation from an aid relationship, may help maintain Canadian visibility and linkages.

E4. ENGAGED CANADIANS

PRIORITY

E.4.1 Improved perception of the value, efficiency, and effectiveness of the ODA and OA programs.

<ul style="list-style-type: none"> • Interest and receptivity of government decision makers to CIDA activities. • Results of public opinion polls on the value, efficiency, and effectiveness of Canada's foreign aid. • Reach and results of CIDA's public engagement and education projects, particularly among youth. • Reach and results of consultations with Canadians. 	<ul style="list-style-type: none"> • Government decision makers more informed and supportive of CIDA activities. • Greater volume of and more positive media coverage. • Public opinion polls show improved perception over previous years. • Improved reach and results for CIDA's public engagement and education projects over time. • Broader range of Canadians involved in consultations. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIDA will promote greater public understanding and support for development issues. • CIDA will fund an increased number of public education projects to reach a larger audience, especially among youth. • CIDA will provide timely, accurate information to the media and other interested parties about CIDA's activities and international development issues of the day. • CIDA will work more collaboratively with other internationally engaged government departments to promote greater public understanding of and support for international development issues. • CIDA's renewed <i>Corporate Communications Strategy</i> will guide all communications and public engagement strategies and plans.
---	--	---

PRIORITY

E.4.2 Strategic collaboration between CIDA and partners to engage the Canadian public, particularly youth, in development.

<ul style="list-style-type: none"> • Closer collaboration between CIDA and partners, especially those working with youth, in pursuit of common public-engagement objectives. • Size and scope of contributions of Canadian networks, knowledge, and funds to international development initiatives. • An increased number of Canadian youth have opportunities to become better informed and involved. 	<ul style="list-style-type: none"> • Increased public-engagement coherence, mutually reinforcing efforts in pursuit of common objectives. • Improved reach and results for CIDA's public-engagement and education projects over time. • Canadian partners' leverage of Canadian networks, knowledge, and funds will remain stable or increase. • Increased number of youth participate in the <i>butterfly 208</i> program. • The number of submissions to the <i>Global Classroom Initiative</i> (Development Information Program) from NGOs, schools, and school boards continues to grow. 	<ul style="list-style-type: none"> • In consultation with partners, CIDA will develop and resource a renewed strategy for public engagement through partners, to guide CIDA's strategic collaboration with partners in improving support for Canada's aid program. CIDA's partners can effectively mobilize public and media support through their work with volunteers (in Canada and overseas), youth interns, and local communities. CIDA will continue to encourage partners to involve youth in public-engagement initiatives. Likewise, CIDA's Youth Action Program will continue to encourage the participation of youth in international development, and will continue to collaborate with partners and youth interns to improve the effectiveness of outreach activities. CIDA's regional offices will play a major role in this effort to engage Canadians. • The <i>Global Classroom Initiative</i> will offer a greater number of teachers the knowledge and tools to incorporate international development into curricula. • The <i>butterfly 208</i> program will directly provide youth with tools and incentives that lead to active support for Canada's development efforts.
---	---	--

E4. ENGAGED CANADIANS

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
		<ul style="list-style-type: none"> CIDA will continue to support the programming and policy contributions of the Canadian voluntary sector engaged in humanitarian assistance, peace building and demining activities in countries suffering from natural disasters and/or conflict.

E5. INSTITUTIONAL STRENGTHENING OF CIDA'S PARTNERS

PRIORITY

E.5.1 Enhance the capacity and effectiveness of CIDA's partner institutions.

<ul style="list-style-type: none"> Results of multidonor assessments of performance of multilateral institutions. Results of institutional assessments and program evaluations of Canadian partners. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA will increase support to the strengthening of the multilateral development and humanitarian system. CIDA will continue to ensure that Canadian partners have the capacity to manage aid effectively and to align their programming with CIDA's strategic objectives. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA will help ensure that multilateral institutions are more effective and efficient through funding and influence (e.g. UN development organizations, Bretton Woods Institutions, and the Commonwealth). CIDA will develop institutional development planning frameworks with several key partners, including the Asian Development Bank, the UNDP, UNICEF, UNHCR, and UNAIDS. CIDA will work to improve donor cooperation on monitoring of multilateral institutions, including both UN and Bretton Woods Institutions, by participating with like-minded donors in the Multilateral Organizations Performance Assessment Network (MOPAN). Capacity-development initiatives for effectiveness of regional and national institutions dealing with such issues as agriculture, private sector development, water, land, regulatory affairs, financial stability, legal and judicial reform, economic development, social development (including health, education and child protection), trade, human rights, gender equality, indigenous peoples, resource management, conflict resolution, and security sector reforms. Enhancing research and policy development capacity of partner institutions to address crosscutting issues such as gender equality and environmental sustainability, and to integrate them in national planning, budgeting, and allocation exercises. CIDA will continue to help Canadian partners to improve their capacity to: share knowledge; engage in policy dialogue; integrate gender equality in their programming; ensure environmental sustainability in their programming; and make effective use of RBM.
--	--	--

6.3 Management Results

M1. PEOPLE MANAGEMENT

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY M.1.1 Resourcing for a renewed, sustained, and representative workforce.		
<ul style="list-style-type: none"> Level of progress in all branches in the areas of renewal and representative-ness of CIDA's workforce (including official languages). Measurement tools include demographic profile and EE data analysis, and PS survey. 	<p>In all CIDA branches:</p> <ul style="list-style-type: none"> maintain or increase external recruitment (new Development Officers, assignments, etc.) while ensuring CIDA staff have opportunities for career advancement; maintain progress toward the achievement of EE representation of all four designated groups, with focus on occupational groups where under-representation is observable; and maintain progress toward ensuring mutual respect of employees at all levels regarding the use of official languages in the workplace. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA's <i>Strategy for Managing its People 2001-2004</i>, the <i>EE Action Plan 2002-2005</i>, and the <i>Official Languages Act</i>, will continue to guide HR planning and resourcing activities. CIDA's <i>Strategy for Managing its People</i> will be updated and released in 2004. The proposed legislation on HR modernization will also guide the Agency's HR-related activities.
PRIORITY M.1.2 Development and training for a highly qualified workforce.		
<ul style="list-style-type: none"> Level of relevance and investment (time and money) in the development and training of all employees. Measurement tools include Learning Annual Report and budget allocated for development and training. 	<p>In all CIDA branches:</p> <ul style="list-style-type: none"> invest time and money related to development and training for all CIDA employees; individual learning plans are available to all employees who have requested them; discussion and preparation of learning plans are integrated in the performance feedback cycle; and in consultation with stakeholders, corporate training is developed according to current and future organizational requirements and vision. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA's <i>Strategy for Managing its People 2001-2004</i> and the <i>Continuous Learning Policy</i> will continue to guide HR planning and learning activities. CIDA's <i>Strategy for Managing its People</i> will be updated and released in 2004. The proposed legislation on HR modernization will also guide the Agency's HR-related activities.

M1. PEOPLE MANAGEMENT

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY M.1.3 Retention increased through workforce well-being.		
<ul style="list-style-type: none"> Satisfactory workplace environment (work/life balance, anti-harassment and anti-discrimination, career development, learning environment, fairness, supportive supervision, and accommodations). Measurement tools include PS survey and reports on counselling services, ombudsman, labour relations, policies and regulations governing health, safety, and security, etc. Departures not linked to well-being of organization (e.g. exit interviews, demographic profile, etc.). 	<p>In all CIDA branches:</p> <ul style="list-style-type: none"> Increased employee satisfaction with workplace environment: <ul style="list-style-type: none"> promotion and provision of harassment- and discrimination-free environment; sustained support of PS values and ethics; increasing health, safety, and security awareness by CIDA workforce and management accountability; ergonomics standards met and optimal space allocation including repatriation of HQ staff to one location; enhanced dialogue between supervisors and employees; promotion of work/life balance. Reduction in number of employees leaving the Agency because of issues of well-being. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA's <i>Strategy for Managing its People 2001–2004</i>, the <i>Code of Values and Ethics</i>, and the guidelines on the prevention and resolution of harassment in the workplace, will continue to guide HR planning and retention activities as well as promotion of workplace well-being. CIDA's <i>Strategy for Managing its People</i> will be updated and released in 2004. The proposed legislation on HR modernization will also guide the Agency's HR related activities. Develop, update, and publish policies and programs related to health, safety, and security. Well-being of employees enhanced through ergonomics and optimal space allocation.
PRIORITY M.1.4 Enhanced field presence where necessary.		
<ul style="list-style-type: none"> Extent of decentralization of responsibilities and decision making. Better matching of skill sets with field requirements. Resourcing matched to needs. 	<ul style="list-style-type: none"> CIDA will enhance its field presence where necessary in countries selected for enhanced partnerships so that it can effectively deliver new program approaches. Strengthen management of CIDA's field presence, both in missions and program support units. Deepen collaboration in the field with other donors and multilateral organizations. Improve communications, collaboration, and coordination between CIDA field offices and various delivery channels and branches at CIDA HQ. New delivery agreement between CIDA and DFAIT for corporate services overseas, with performance standards. 	<ul style="list-style-type: none"> Undertake corporate review of enhanced field presence issues. Negotiate a new MOU with DFAIT covering costs and standards for corporate services for CIDA field offices. Participate in Treasury Board's review of Canadian representation overseas. Review management and risk issues related to CIDA's program-support units.

M2. KNOWLEDGE AND IM/IT

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY M.2.1 IM/IT approaches and systems support achievement of Agency priorities, effective interaction with partners, and public information needs.		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>IM</i>: Progress in managing information effectively and efficiently, in support of service delivery, government accountability, public trust, and the preservation of the national historical record, as it relates to the federal <i>Management of Government Information</i> policy. • <i>IT</i>: Automated systems and tools are developed in response to Agency requirements to support Knowledge management (M.2.2), Strategic planning and resource allocation (M3), and Management processes, approaches, and support activities (M.4). • <i>Infrastructure</i>: Access and connectivity to CIDA's corporate technical infrastructure is available to authorized personnel. 	<ul style="list-style-type: none"> • The Agency will develop and begin implementation of an IM Action Plan, based on the IM Capacity Check results, by early 2004. • All CIDA branches will have adopted the functional organization structure consistent with the Branch Information Offices model, by 2006. • The Enterprise Document and Records Management System pilot will be implemented in 2005, testing system functionality and work processes. • The initial deployment, in 2004, of e-business functionality through two pilot projects. • The IT infrastructure is maintained at 98 percent availability. • The Agency has a secure technological environment. 	<ul style="list-style-type: none"> • An IM Action Plan will be developed resulting from the IM Capacity Check undertaken in 2003–2004. • The Branch Information Offices are being structured to provide centres of IM skill and knowledge, while providing a career path for IM personnel. • CIDA is developing an Enterprise Document Records Management System for the life-cycle management of documents and records. • CIDA's e-business initiative is creating web-based program delivery tools, including project management functionality and information and knowledge sharing at the project and program levels. • Increased security measures through installation of best tools and practices to protect CIDA's informatics environment.
PRIORITY M.2.2 Knowledge management: CIDA staff have ready access to the expertise and knowledge they need to continuously make improvements in Agency programs and policies. This expertise and learning is shared widely with external partners and continuously stimulates improvements in Agency programs and policies.		
<i>Knowledge Management Action Plan 2002–2005:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i>: Perception of staff with respect to the time allocated by supervisors and managers to knowledge-sharing activities and training related to knowledge sharing. • <i>HR</i>: Extent to which knowledge-sharing behaviour and competency are used as criteria for promotion, redeployment, overseas postings, and recruitment. • <i>Innovation</i>: The quality and usage of the methods and tools being tested and the 	<i>Knowledge Management Action Plan 2002–2005:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i>: Managers and supervisors will actively encourage and promote sound knowledge sharing among their staff. • <i>HR</i>: By June 2005, all promotion and recruitment exercises will include knowledge sharing as a key competency. • <i>Innovation</i>: A number of pilots will have been developed, tested, and evaluated by June 2005. • <i>Integration</i>: All pilots that have proven to be useful knowledge-sharing tools will have been integrated in Agency-wide 	<i>Knowledge Management Action Plan 2002–2005:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Leadership</i>: The demonstration and promotion of sound knowledge-sharing practices by CIDA supervisors and managers. • <i>HR</i>: HR practices change to support and reward employees for knowledge-management competencies and behaviour. • <i>Innovation</i>: Tools and methods to bring about a change toward knowledge sharing and collaboration in the working culture of staff are developed and piloted. • <i>Integration</i>: Tested and proven knowledge-sharing and -collaboration tools and methods are integrated in Agency business processes.

M2. KNOWLEDGE AND IM/IT

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<p>impact of these on the ability of staff to share their knowledge.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Integration:</i> Number, type, and quality of systems, processes and tools that have been integrated in Agency corporate systems, and their level of use. 	<p>systems. All those that proved to be less than useful will be discontinued by June 2005.</p>	

M3. STRATEGIC PLANNING AND RESOURCE ALLOCATION

PRIORITY

M.3.1 Strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation.

<ul style="list-style-type: none"> • Improvements in the IAE allocation-management process with other government departments. • Extent to which financial and non-financial performance information is integrated for corporate decision making. • Strategic allocation of incremental new resources. • More rigorous process for allocating CIDA's operating budget. • Reduction in the overall operating costs as a percentage of program budget. 	<ul style="list-style-type: none"> • Greater coherence and inter-departmental collaboration in the management of the IAE • Integrated financial and non-financial performance information used in corporate decision making. • Improved alignment of corporate and program policies and priorities with aid and operating budgets and the cost of delivering programs. • Improved ability to measure, report, and make decisions on operating budget allocations. • Preparation, by end of 2004, of a long-term business plan for operating expenditures. 	<ul style="list-style-type: none"> • A new framework for the management of the IAE is being put in place, in consultation with other government departments. • New systems in place for management to use integrated financial and non-financial performance information. • CIDA will continue to strengthen the corporate planning, budgeting, and reporting process to ensure implementation of a rigorous budgetary and resource-allocation process (e.g. integrated financial and non-financial information). • Costed work plans introduced for two-year forward planning. • Detailed long-term business plan for containment of operating expenses, including comparisons with other donors.
--	--	---

M4. MANAGEMENT, PROCESSES, APPROACHES, AND SUPPORT ACTIVITIES

PRIORITY

M.4.1 Strengthening of a continual improvement management approach (e.g. IMM).

<ul style="list-style-type: none"> • Progress in the development and implementation of measures to address gaps in the Agency's management practices. • Ongoing, improved, and better integrated management practices. 	<ul style="list-style-type: none"> • IMM Action Plan completed in 2003–2004 and updated on a yearly basis. • IMM Progress Report produced twice each year. • Completion of approved audit plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • CIDA's Integrated Management Action Plan will be developed in 2003–04. • Implementation of audit recommendations in management action plans. • Develop RBAFs for various programs and self-assessment audit guides. • Strengthened audit and evaluation functions and committee processes.
--	--	---

M4. MANAGEMENT, PROCESSES, APPROACHES, AND SUPPORT ACTIVITIES

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
<ul style="list-style-type: none"> Progress in using assurance information for decision making and accountability purposes. 	<ul style="list-style-type: none"> Tools for management/audit to establish criteria for self-evaluation or audit-based assessment. 	

PRIORITY

M.4.2 Transparent, consistent, and cost-effective business processes and operations.

<ul style="list-style-type: none"> Number of process steps (contractual, financial, and operational) reduced or eliminated. Number of staff receiving training and/or familiarization sessions with respect to the application of CIDA's business delivery models. Number of program delivery units benchmarking existing practices to generic process models. 	<ul style="list-style-type: none"> Reduction of existing process variants for program delivery to a more manageable number (from 34 to three). Generic business process models are defined for ODA and OA program delivery. An Agency-wide guide to the program delivery models is developed and implemented. All program delivery staff exposed to generic business models and supporting tools. Current program delivery methodologies are reviewed and revised in relation to generic models. Standardized contracting documents and guides available, including the need to address anti-corruption clauses. Financial and contracting service standards developed, applied, and monitored. Support the implementation of untied aid. 	<ul style="list-style-type: none"> Articulation and implementation of three generic models for program delivery (core funding, responsive programming, and directive programming). Development and implementation of an Agency-level business process "RoadMap" for ODA and OA program delivery. Information sessions, coaching, and support provided to program staff. Support provided to program delivery units in benchmarking and rationalizing current mechanisms against generic models. Continue to increase effectiveness, efficiency, transparency, and simplicity of corporate service functions. Publication of a Guide to Transfer Procurement to Recipient Countries.
---	---	---

PRIORITY

M.4.3 The greening of CIDA: improved practice of stewardship and conservation in Canada and abroad.

<ul style="list-style-type: none"> Extent (percentage) of compliance with the CEAA and the SEA. CIDA HQ operations: Extent of compliance with the <i>Environmental Policy on CIDA's Internal Operations</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> 100 percent compliance with CEAA and SEA. CIDA HQ operations: Reduce the environmental impact of CIDA's HQ operations by maintaining at least 70 percent or more of solid-waste recycling and maintaining the 75 percent usage of alternative fuel in CIDA vehicles. 	<ul style="list-style-type: none"> Continued compliance of CIDA's programming with the CEAA and the SEA. CIDA HQ operations: <ul style="list-style-type: none"> continue to develop the Environmental Management System (EMS) related to internal greening and implement the Agency's Action Plan; develop/modify strategies and action plans to increase solid-waste recycling and assist Agency personnel in green purchasing; and explore options to deliver training of the best practices in greening CIDA.
--	---	--

M4. MANAGEMENT, PROCESSES, APPROACHES, AND SUPPORT ACTIVITIES

INDICATORS/MEASURES	TARGETS	EXAMPLES OF INITIATIVES AT COUNTRY, REGIONAL, AND INSTITUTIONAL LEVELS
PRIORITY M.4.4 CIDA's management and administrative activities support the objectives of international development assistance.		
<ul style="list-style-type: none"> • Key products and services. • Key contributions and main requirements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongoing services in the areas of contracts, finance, HR, and administration. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provision of quality services, advice, and tools to facilitate and support Agency objectives. • Improvement of Agency's normative environment (guidelines, policies and practices) pertaining to activities, programs, and products delivered by corporate services sectors.

7. Measuring and Reporting on CIDA's Third Sustainable Development Strategy

7.1 CIDA's approach to performance measurement

CIDA is accountable to the Government of Canada, to Canadians, and to its partner countries and institutions for the resources it uses and the results it obtains. As a Canadian government agency, CIDA manages according to Government of Canada requirements for results-based management (RBM), in keeping with the principles of modern comptrollership. In the delivery of its programs, the Agency focuses on the achievement of results, and aims to demonstrate discipline, due diligence, and value for money in the use of public funds.

The core of CIDA's accountability framework with Canadians—its Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF)—is the Key Agency Results (KARs) (see Chapter 4). An important aspect of the RMAF is the recognition that

CIDA shares accountability with developing countries and the rest of the global development community for the achievement of development results, just as CIDA is jointly accountable with developing countries and many other development agencies for progress on the Millennium Development Goals (MDGs). Development results are achieved in partnership with others, and CIDA's accountability regime recognizes this fact. The RMAF also recognizes the program level (e.g. country, regional, or institutional) as a critical "unit of measurement" for CIDA, in addition to the project level, as in the past. CIDA is, however, accountable for the achievement of the Enabling and Management Results employed to achieve Development Results.

The concepts of joint responsibility and accountability for development results are well-illustrated in the new program-based approaches (PBAs),



which involve multi-donor funding of programs led by developing countries. These approaches include joint implementation, monitoring, and evaluation, making it difficult to attribute program results to any single donor. However, an individual donor, such as CIDA, remains responsible for its contribution to programming in a given country. This includes, for example, its decision to support a program-based approach, the choice of financial instruments, its contribution to the strengthening of local capacity, ownership, control, and accountability to local stakeholders, its contribution to policy dialogue, the harmonization of its procedures with those of other funding agencies or the host government, and its assessment of whether a program-based approach is achieving its objectives.

As part of its accountability framework, CIDA employs three distinct, complementary internal review functions for overall performance management and reporting to Canadians: performance measurement, evaluations, and internal audits. These reviews involve both CIDA and its Canadian and international partners as a matter of course. They help the Agency meet its mandate and objectives, demonstrate achievements to Canadians, and continue learning and improving. In addition to these internal reviews, there are periodic independent Agency-level reviews conducted by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada and the Development Assistance Committee (DAC) of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Once every four years, the DAC undertakes peer reviews of its members' Official Development Assistance (ODA) programs. Canada's ODA program underwent such a peer review in 2002. CIDA will reinforce its efforts to ensure that the results from all reviews are fed into the development and management of future programming strategies.

7.1.1 Performance measurement

Performance measurement, which includes ongoing monitoring and other forms of self-assessment undertaken by line managers, is a vital component of the RBM approach. This kind of measurement focuses on tracking financial and non-financial resources, risks, and progress made toward intended results. It enables CIDA to better measure and assess its development interventions from a

country perspective, foster dialogue among all stakeholders on intended results, and enhance decision making and results reporting.

CIDA has traditionally had strong performance measurement mechanisms at the project level. An elaborate monitoring and reporting system is already in place as part of the Agency's RBM approach. Over the next three years, CIDA will continue to improve its project-level performance measurement, while broadening its focus to the program level, and building the linkages between results at the project, program, and Agency levels. A new program-level performance measurement framework (PMF) was introduced in 2003. As part of program planning in a given partner country or institution, CIDA will use the PMF to identify results statements, monitoring targets, and core indicators consistent with a partner country's Poverty Reduction Strategy, National Development Plan, or equivalent, wherever possible. The PMF will facilitate the tracking and aggregation of project and non-project information and help capture the full range of CIDA's interventions in a given country. Yearly program progress reports will also be required, based on results tracked through the PMF. Use of PMFs will allow CIDA to better capture, over time, progress toward program results and facilitate tracking and the contribution of such results to the broader Agency results and to the MDGs. The issues and results to be included in the program-level PMFs are consistent with the core issues to be covered in evaluations (see Section 7.1.2), and the program-level PMFs will provide a solid performance basis or benchmark to support further program-level evaluation and audit work.

7.1.2 Evaluations

CIDA conducts evaluations of its projects and programs with partners to ensure both transparency and ownership, and with other donors to learn and share lessons. The driving force behind evaluations at CIDA is learning—about the results and benefits that are being achieved by programs, how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives, and why initiatives have, or have not, been successful. The evaluation process is also one of the management practices in place at CIDA, which leads to continuous improvement within the Agency.

CIDA's evaluation approach is also broadening its focus from the project level to the program level. This means evaluating the results CIDA is achieving at the country level and the institutional level, focusing on a few countries and institutions (Canadian and international partners) each year. More broadly, it also means evaluating the contribution CIDA is making to development in a country. This shift will involve working more closely in partnership with recipient countries and other donor agencies on joint evaluations. This will also enable CIDA to continue to play a constructive role in orienting the direction of strategic and large-scale evaluations, overseeing the quality of the evaluation and its products, and building valuable relationships with other donor agencies.

7.1.3 Internal audits

Internal auditing provides assurances of the soundness of risk management⁹, management controls, and information for decision making/reporting, thereby contributing to the Agency's continuous improvement of programs, successful delivery of services, and accountability for results. In the context of Integrated Modern Management (IMM), the internal audit function is focused on influencing the quality of financial and non-financial performance information to improve the Agency's risk-management processes and systems. In addition, the internal audit function promotes advances in governance and accountability.

Internal audits also focus on the program-based approach because it is reflective of international trends, consistent with the way in which CIDA's branches plan their activities, and more adaptive to a hybrid or matrix approach which allows for a focus on high-risk programming priorities and high-risk funding mechanisms. In addition, the program-based approach makes it possible to conduct an audit and an evaluation at the same time.

Where programs are based on partnerships, multi-lateral cooperation, or CIDA's corporate operations, a more traditional or "functional" audit approach is considered to be most appropriate. In addition,

where significant risks are identified at the project or initiative level, internal auditing provides support to management to help mitigate these risks.

7.2 How CIDA will report on progress in implementing its third Sustainable Development Strategy

CIDA's third Sustainable Development Strategy is built on the Agency's planning, resourcing, and reporting architecture: KARs. CIDA will, therefore, report on SDS 2004–2006 progress annually through the Departmental Performance Report, based on performance information gathered using the mechanisms described above (performance measurement, evaluations, and audits). However, SDS 2004–2006 introduces a number of targets and indicators to improve CIDA's performance management and reporting on sustainable development, some of which require the development of new information systems to track performance. These new performance measures are described as follows:

7.3 Development Results

The measurement of Development Results presents a number of challenges. First, development impacts can only be measured within a longer time frame (at least 5–10 years). Second, CIDA shares accountability for the achievement of Development Results with many others in the international development community, including developing country partners, international organizations, other donors, and CIDA's Canadian partners in government, civil society, and the private sector.

CIDA has, therefore, included a menu of internationally accepted, macro-level indicators of development (including appropriate MDG indicators) at the country/regional/institutional level for each Development Result area (see Section 6.1). The selected indicators are intended to demonstrate progress toward the achievement of the stated development outcomes for each result area. The

9. Internal audits include the use of the Integrated Risk Management Framework to support continuous improvement at all levels of CIDA's operations (see Section 3.3).

information sources for these indicators are mainly from international agencies and the countries themselves rather than internally generated by CIDA. In measuring results such as increases in enrolment rates or decreases in the incidence of disease, for example, CIDA uses a number of well-established sources, including UN bodies such as the UNDP, UNICEF, and the World Health Organization (WHO), or international financial institutions (IFIs) such as regional development banks. This approach is consistent with measuring progress toward the attainment of the MDGs.

The new country/program-level PMF (see Section 7.1.1) will include some of these development indicators, depending on the sector and nature of CIDA's programming. Increased emphasis on joint programming by donors, such as pooled funding or budget support, will facilitate the selection among donors of common indicators of development results.

It also needs to be recognized that CIDA's Development Results are closely linked to and rely on its Enabling and Management Results. For example, demonstrating progress against Development KAR 2 (social development) depends, in part, on achieving progress on Enabling KAR 2.1 (increased focus on the social development priorities) and Management KAR 3.1 (strategic alignment of planning priorities, reporting, and resource allocation).

7.4 Enabling Results

CIDA is accountable for the achievement of its Enabling Results, which in turn contribute to the realization of Development Results. CIDA has control over its programming orientation and strategies it selects to improve development effectiveness, as well as the management approaches it pursues. Enabling Results are more possible and demonstrable than Development Results in the shorter term.

The Action Plan sets out a number of performance targets and indicators for the achievement of Enabling Results which reflect the Agency's capacity to deliver sound development programming, to improve the effectiveness of its programs, and to improve policy coherence (see Chapter 6). The

achievement of these targets will be particularly critical to the successful implementation of SAE. These targets and indicators have the following characteristics:

- They are based on CIDA inputs and activities;
- They represent a change in state or behaviour and allow CIDA's commitment to SDS 2004–2006 to be assessed;
- They are scoped to reflect what is realistically attainable within the time frame of SDS 2004–2006;
- They contain elements that are both quantitative and qualitative; and
- They provide milestones for clear deliverables.

Examples of targets include:

- Financial targets for increasing CIDA's investments in the Social Development Priorities, agriculture and Africa;
- Numerical targets for increasing country concentration in Africa;
- Targets for greater alignment of programming with Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs) and National Development Plans;
- Plans for greater involvement with other government departments; and
- More qualitative targets for the selection of appropriate programming orientation, given the wide range of developing countries in which CIDA works.

Effort and progress made by CIDA to support implementation of the international harmonization and alignment agenda will also be assessed through self-reporting on implementation of CIDA's Action Plan to Promote Harmonization and the next DAC Peer Review of Canada's aid program in 2006. In some cases, new information systems or data-collection mechanisms will need to be established to collect the required data, such as the number of new PBAs.

7.5 Management Results

Like Enabling Results, which are internal to the Agency, CIDA is also fully accountable for the achievement of its Management Results, which in turn contribute to the realization of Development Results. CIDA has full control over the management approaches it pursues. Results are possible and demonstrable in the shorter term.

The targets and indicators for the Management Results have many of the same characteristics as those for the Enabling Results (see Section 7.4). Many of the targets relate to the development, monitoring, and implementation of Agency Action Plans in areas including: people management, information and technology, and knowledge management. Others are linked to CIDA's compliance with

legislation such as the *Employment Equity Act* and the *Canadian Environmental Assessment Act*. A critical target under Strategic Planning and Resource Allocation will be to achieve greater coherence and interdepartmental collaboration in the management of the International Assistance Envelope (IAE). The development of CIDA's Integrated Management Action Plan will build on these Management Results, including targets and indicators, linking it to Treasury Board Secretariat's 2003 Management Accountability Framework.

CIDA will continue to consolidate lessons and use findings to improve program design and delivery, contributing to both Enabling and Management Results.



Annex A: Summary of progress against the objectives of CIDA's second Sustainable Development Strategy

Since the publication of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change*, the Agency has made significant progress against its objectives. Below is a summary of CIDA's achievements, current to October 2003. For further information, consult *Highlights of Progress in the Implementation of CIDA's Second Sustainable Development Strategy, February 2001– January 2003*, available on CIDA's website.

POLICY/PROGRAM OBJECTIVES

Objective 1: Reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) that strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.

CIDA fully implemented its strategy of conducting a long-term review of key policy, program, and institutional changes needed to meet the development challenges of the 21st century. On September 24, 2002, the Minister for International Cooperation launched *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*.¹⁰ This landmark policy statement, developed after extensive public consultations, outlines CIDA's plans to implement the principles of effective development and to change the way the Agency works. Many of these commitments are already being implemented and are reflected in SDS 2004–2006, along with appropriate indicators.

CIDA learned from a peer review of its performance. In 2002, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Development Assistance Committee (DAC) reviewed the Canadian development assistance program. The Peer Review Team broadly supported Canada's plans to increase Official Development Assistance (ODA) volume, liberalize trade, untie aid, and implement the aid-effectiveness principles—all of which are being done. Canada was also encouraged to improve policy coherence for development including analysis of impact of non-aid policies and to better engage Canadians, although as these issues cut across departments, progress will be more gradual than immediate. The Peer Review Team also cautioned CIDA about higher administration costs in comparison with other donors and a need to review the role of Canadian partners in Canada's aid program. CIDA is currently addressing both issues.

Objective 2: Improve programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation.

The Social Development Priorities (SDPs) were translated into achievable action plans. In 2000, CIDA identified four SDPs—basic education, basic health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality as an integral part of these priority areas—and pledged to double its investments in these areas. Action plans for each of the priority areas were completed by June 2002 and are currently being implemented. The financial

10. Please consult: www.acdi-cida.gc.ca/aideffectiveness

targets set in 2000 for increased programming investment have been met, with the exception of HIV/AIDS. Key achievements in the implementation of these plans include:

- support to the primary education development program in Tanzania, resulting in an increase in enrolment of more than 45 percent, construction of 16,000 classrooms and recruitment of more than 7,000 teachers;
- saving of more than half a million children's lives over the last five years thanks to the Canadian International Immunization Initiative; and
- being a key player in the establishment of the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), which has mobilized more than \$4.7 billion worldwide.

The table below details CIDA's progress on meeting its spending targets for the SDPs.

Complementing social development with economic development. Sustainable poverty reduction is not possible without economic growth to create income-

generating opportunities and finance social services for the poor. Because 75 percent of the world's poorest people live in rural areas and earn their living in agriculture, increased support in this sector will have a major impact on poverty reduction. In April 2003, CIDA released its new policy, *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*, following public consultations. The policy focuses on strengthening policies and competitiveness, creating new knowledge, enhancing food security, agricultural productivity and incomes, improving natural resource management, and developing healthy markets. In July 2003, CIDA released *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*, a new policy statement focused on increasing incomes, creating more and better jobs, supporting sound and well-functioning markets, supporting the local business climate, and increasing participation in international markets. Public consultations also preceded the release of this policy statement. These policies are intended to help guide programming, as was the case for the SDPs and Action Plans.

Table 6: Social Development Priorities spending from 2000 to 2003

	FY 2000-2001 (\$M)		FY 2001-2002 (\$M)		FY 2002-2003 (\$M)		Three-year cumulative (\$M)	
	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target	Actual
Basic health and nutrition	182	220	203	248	248	217	633	685 (108.06%)
Basic education	49	52	82	81	110	105	241	238 (98.82%)
HIV/AIDS	22	28	36	37	62	43	120	108 (89.13%)
Child protection	10	23	18	32	27	27	55	82 (148.91%)
Integrated basic human needs	90	91	101	121	101	108	292	321 (109.47%)
Core UN SDP	26	43	26	27	32	29	84	99 (118.10%)
Totals	379	457	466	298	580	528	1,425	1,533 (107.36%)

Recognizing the need to *focus its aid efforts geographically* for greater impact, and to concentrate its resources in countries which are poor but committed to improved governance and effective use of funds, in late 2002, CIDA identified nine of the world's poorest countries¹¹ in which it will focus more resources in the coming years. Six of these countries are in Africa, and are part of CIDA's efforts to *increase the focus on Africa*, the poorest continent. At the G8 Summit in Kananaskis in June 2002, the Prime Minister announced \$6 billion in new and existing resources for Africa's development over five years, including the \$500 million Canada Fund for Africa, Canada's contribution to the implementation of the G8 Africa Action Plan. This Fund is grounded in the New Partnership for Africa's Development (NEPAD), a made-in-Africa plan based on equal relationships, determined by priorities identified by Africans them-selves, and that identifies good governance as a prerequisite for progress. By March 31, 2003, the Canada Fund for Africa had already delivered on its commitments and disbursed \$70 million. At least half of the new funding announced for CIDA in the 2003 federal budget will be dedicated to Africa.

Aligning with locally owned poverty strategies. CIDA is increasingly situating its country programming orientations within the locally owned frameworks identified by developing countries, such as poverty reduction strategies promoted by the World Bank, and national development plans or the equivalent, where CIDA is satisfied that the development of these plans has involved a legitimate participatory approach and where such an approach is possible (this might exclude, for example, fragile states or countries in crisis).

Objective 3: Constructively engage developing countries and CITs in key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.

CIDA is working closely with its partners to help them improve their capacity to address global challenges. As the lead federal department on the

implementation of the Convention to Combat Desertification, a key international agreement for a number of developing countries, CIDA is working closely with other government departments to identify ways in which Canada can help strengthen developing countries' capacity to implement multilateral agreements, while also meeting Canadian objectives for these agreements.

In addition to funding organizations such as the Global Environment Fund, CIDA supports the efforts of vulnerable communities to adapt to the impacts of climate change, through such initiatives as the Canada Climate Change Development Fund. CIDA also supports the efforts of developing countries to enter the global marketplace, especially through technical assistance to help them negotiate trade agreements more effectively and to develop appropriate national policies. Canada is the single-largest contributor to Caribbean countries in trade policy development and significant support has also been provided to African countries. As a recognized leader in the promotion of gender equality, CIDA continues to support the strengthening of women's organizations and networks. For example, in Pakistan, CIDA funding has enabled local groups to become more effective advocates and providers of essential services to women and men and to plan, manage and, in part, fund their own activities.

Objective 4: Strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges.

Policy coherence and corresponding policy-based programming have become central elements of CIDA's new programming orientation. CIDA worked to ensure policy coherence, horizontal management of issues and related implementation matters across a range of policies within the federal government, including trade, agriculture, environment, and immigration. This ensures that the interests of developing countries are considered in the formulation of Canadian policy. For example, on January 1, 2003, Canada increased duty-free and quota-free access for most imports from least

11. These countries are Bangladesh, Bolivia, Ethiopia, Ghana, Honduras, Mali, Mozambique, Senegal, and Tanzania.

developed countries (LDCs). In the past few years, CIDA has increased its own capacity for policy analysis by developing new policy positions and recruiting expertise in new areas, including trade and development.

Supporting Team Canada: CIDA and policy positions on key issues

CIDA is actively working toward the goals of the Doha Round of WTO trade talks. Among the objectives are to provide training and technical assistance to support developing country participation in trade negotiations, and discussions that include issues important to developing countries, such as agricultural subsidies and foreign investment.

The Agency also played an important role in the Canadian position at the World Summit on Sustainable Development in September 2002, and is following up on commitments made there in a number of priority areas (see Chapter 5).

Policy dialogue is becoming a major element of CIDA's assistance program with its partner countries and its partner institutions. This is linked to the increasing importance of Poverty Reduction Strategy Papers, National Development Plans and sectoral plans (such as education or health) as the policy foundation for development cooperation. It also reflects the growing trend away from projects to more programmatic types of interventions that require donors to understand the full policy context in a given developing country and to work within this context with other donors. CIDA is also engaged in policy dialogue to help improve the focus, quality, and efficiency of multilateral institutions.

Objective 5: Establish CIDA as a leading sustainable development, knowledge-based, continuous-learning organization in Canada and internationally.

In 2000, CIDA put in place a Knowledge Management Initiative under the President's Office to

make the changes necessary for its evolution into a knowledge-based organization. CIDA is currently implementing its Knowledge Management Action Plan (2002-2005), which is intended to result in sound knowledge-sharing practices, enhanced knowledge-management competencies, and improved business processes, tools, and systems. The Agency has introduced new mechanisms for learning, using and adapting lessons learned (such as the e-lessons learned database), knowledge fairs, and knowledge-sharing networks in various areas (such as gender equality, poverty reduction, capacity development, and program-based approaches (PBAs)). It has also improved access to this knowledge for both field personnel and development partners in Canada and abroad.

Objective 6: Build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development program.

Improved perception of the value, efficiency, and effectiveness of ODA and OA programs is an important part of the enabling environment for the delivery of Canadian assistance. Canadians believe in aid. In a March 2002 Environics poll, more than 85 percent of Canadians interviewed indicated their support for development and humanitarian assistance. However, this support is tempered by concerns about aid effectiveness and the lack of perceived relevance to Canadians. CIDA has renewed efforts to better inform Canadian citizens—especially young people—of the challenges associated with development cooperation. CIDA is revising its corporate Strategic Communications Framework, based on new polling data, gathered in the fall of 2003, which will guide the development of more specific plans to promote better understanding of and support for international development among Canadians.

Under the theme "Celebrating Canadians Making A Difference in the World," CIDA is localizing and putting a "human face" on international development issues, while promoting an aid-effectiveness message grounded in results. Another major initiative, the *butterfly 208* contest, involves young people in an essay/art/web product competition to illustrate development themes. The winners will travel to a developing country to see Canada's

programs in action. CIDA also provides support for the development awareness activities and products of broadcasters, educators, filmmakers, journalists, writers, and other media.

CIDA is also working more closely with its partners to raise awareness and encourage engagement of Canadians in development. CIDA's current *Public Engagement Strategy and Action Plan* is nearing completion and a new strategy, involving partners, is in development. This includes providing support for partners' development awareness activities and cooperating on joint projects. Finally, CIDA's youth internship program, and support for organizations with youth exchange programs, helps actively engage young people in development activities in Canada and abroad.

MANAGEMENT OBJECTIVES

Objective 7: Strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.

In 2002, CIDA developed a Results-Based Management and Accountability Framework (RMAF), which integrates corporate planning, resourcing, and reporting. CIDA now plans and reports to Canadians using this framework, the core of which are the Key Agency Results (KARs). While KARs helped strengthen integrated planning at the corporate level, new guidelines for preparing results-based country development programming frameworks (CDPFs) helped to improve planning and reporting at the country or regional level. Since CIDA works in some of the highest-risk situations in the world, it is taking a more systematic approach to risk management through the development of an Integrated Risk Management Framework (see Section 3.3). This framework is designed to identify, prioritize, and mitigate risks at the corporate level, as well as international and country levels.

Objective 8: Strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.

CIDA continues to be considered a leader in the international donor community in Results-Based Management (RBM), including performance measurement. CIDA uses three internal review

instruments as part of its overall performance management and reporting approach—performance measurement, evaluation, and internal audit (see Chapter 7). Among recent initiatives are the development of an annual country report and the development of a performance measurement framework at the program and institutional levels, in addition to the project level, which will better link the two. In addition, a performance assessment framework for CIDA's *Gender Equality Policy* has been developed which may provide a model for addressing the implementation of other policies.

Work simplification continues. A review in 2001 of all 34 of CIDA's business processes led to the reduction in the number of processes to three. Reforms in contract administration are also underway, including removal of roadblocks to implement the aid untying policy. In addition, in line with current public service-wide initiatives, CIDA is also implementing a corporate strategy for managing its people, which has three priorities—strengthening CIDA as a knowledge-based, continuous learning organization, increasing retention through workplace well-being, and promoting renewal through ongoing recruitment. The Agency is also implementing Government On-Line, with special attention to e-business, e-collaboration, and e-human resources transformation.

Objective 9: Strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.

CIDA is continually improving its management processes. The Agency launched Integrated Modern Management in 2002 and is now developing an integrated management action plan following a capacity assessment, analysis of current management practices and skills, and employee feedback.

A rigorous review of CIDA's budgetary requirements and pressures has led to a new strategy for allocations and the creation of a new Operating Budget Review Committee. Work is ongoing to modernize financial management practices, information systems, and planning instruments to better support performance monitoring and measurement, continuous learning, and reporting.

With respect to environmental legislation, CIDA is subject to the *Canadian Environmental Assessment Act*. All CIDA programs and projects must be reviewed to determine the applicability of the CEAA to these programs and projects. A guide for carrying out strategic environmental assessments

for project and programs was developed in 2003. CIDA also ensures that its internal operations are consistent with the Government of Canada's Code of Environmental Stewardship, such as the green procurement standards.

Annex B: Public consultations related to CIDA and sustainable development

CIDA has undertaken public consultations over the past few years on a number of key areas related to sustainable development that have informed the preparation of CIDA's *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*.

Consultations with CIDA's national and international stakeholders are an important aspect of policy development and program design and delivery at CIDA. Consultations seek to fulfil six primary objectives,¹² which include:

- The incorporation of the knowledge and expertise of stakeholders;
- The constructive collaboration of stakeholders in the promotion and implementation of Canadian aid policy;
- Increasing the transparency and credibility of the Agency's decision making and policy formulation processes; and,
- The promotion of continued learning and change on the part of the Agency and its stakeholders.

Since 2001, CIDA policies such as *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness* (September 2002), *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture* (April 2003), and *Expanding Opportunities Through Private Sector Development* (July 2003) have been developed through extensive consultation with stakeholders. The Agency also carries out regular and ongoing consultations at the country, institutional, and program levels, on such activities as the development of CDPFs. In addition, CIDA ensures ongoing collaboration with its partners in

Canada and developing countries during the delivery of development programs, often leading to policy refinement, adaptation, and evolution. It is important to note that the continuous consultative process in which CIDA has been engaged since the release of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001–2003: An Agenda for Change* has created a constant influx of new ideas and an ongoing evolution of policy making and programming.

Additionally in 2002, the Canadian development assistance program was the subject of a regular development cooperation peer review by OECD-DAC. The goals of such reviews are to monitor the policies and programs of member states, analyze their efficiency and effectiveness, exert pressure to improve both the quality and volume of their development cooperation, and provide a credible analysis for wider audiences in member countries, as well as the international community at large. There was broad support by the DAC Peer Review for Canada's plans in several areas, including increasing ODA volumes, liberalizing and untying trade, implementing the principles announced in *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness*, the use of new PBAs, and focusing new resources both geographically and sectorally.

Consultation processes

Generally, CIDA consultations are conducted through in-person dialogues in the form of national and international round tables, and electronically through websites designed to reach more people and partners. The development of a secure, moderated, password-protected extranet known as the "Partners Forum" has further helped

12. For more information on CIDA's policy on consultation please visit: www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vLUallDocByIDEN/BD2CC0BD195D66E8852563FF0049F7F6?OpenDocument

to facilitate communications and knowledge sharing between the Agency and its partners. Through these various processes, national and international stakeholders in developing countries are consulted as are CIDA staff at headquarters and in the field.

Over the past two years, CIDA has received 20,000 visits to its consultation websites, conducted 36 cross-country round tables, and received more than 250 reports, briefs, and submissions through consultation. These figures serve as a testament to the significant level of public interest in CIDA's work and the important role the consultative process plays in improving the work the Agency does in developing countries. Consultations also improve the Agency's relationships with its developing country partners and its Canadian partners in government, civil society, and the private sector.

Policy consultations

CIDA's consultations in 2001 on the development of its new policy on Strengthening Aid Effectiveness were particularly important for CIDA's new directions. They included on-line and cross-Canada consultations, as well as written submissions to the Minister. More than 6,000 participants logged on to the website and 160 briefs and reports were submitted. Non-governmental organizations were

particularly involved in the process, comprising more than half of those who participated and submitted their views.

The development of CIDA's new policy on agriculture and rural development in 2002 included a unique consultation mechanism that brought together experts and stakeholders from around the world. An international workshop, held in Canada, focused on creating a common understanding of the main challenges and promoting a shared vision of the opportunities for promoting sustainable rural development through agriculture. It was attended by senior-level officials from donors, developing country partners, and multilateral organizations such as the World Bank, the Food and Agriculture Organization (FAO), and the International Fund for Agricultural Development (IFAD). The consultative process for this policy also included small, domestic round tables with key stakeholders, chaired by the Minister for International Cooperation and held in Western Canada and Quebec as well as Eastern and Central Canada. In addition, CIDA ensured that other government departments, such as Agriculture and Agri-Food Canada and the Canadian Food Inspection Agency, were involved in consultation processes for relevant policies. For example, Agriculture and Agri-Food Canada and the Canadian Food Inspection Agency



were extensively involved in the development of *Promoting Sustainable Rural Development Through Agriculture*.

The formulation of CIDA's 2003 policy on private sector development, *Expanding Opportunities Through Private Sector Development*, was also informed by on-line consultation, with more than 12,000 visits to the consultation website set up for this exercise. A further 320 people participated in round-table discussions during cross-Canada consultations in early March 2003.

Consultations on CDPFs

CIDA's CDPFs articulate the corporate vision of the Agency's relationship with partner countries (individual countries or regions). A CDPF is consistent with the plans and priorities of partner countries, defines the implementation strategy for CIDA's contribution to the objectives of its partners' plans, and is the basis for CIDA's policy dialogue with its partners and other donors. The development of CDPFs involves consultation at a number of levels, including discussions with partner governments as well as civil society in Canada and the country concerned in most cases. CIDA also consults with Canadian stakeholders and other government departments to ensure that it is developing an appropriate programmatic orientation and that programming goals and policies are coherent across government departments in a given country.

Key themes

Despite the diversity of the recent consultations, there are a number of key themes which have emerged throughout discussions such as policy coherence between CIDA and other government departments, local ownership and capacity building, donor coordination, and the harnessing of Canadian capabilities.

Policy coherence

In all three major policy consultations, participants encouraged greater policy coherence within CIDA, with other government departments, and among donors. It was also recommended that the emphasis on policy coherence should move beyond federal government departments to include the voluntary

sector, the private sector, and academia. However, it was emphasized that coherence must be grounded in development objectives. Government departments were encouraged to collaborate with CIDA and focus on Canada's areas of expertise such as agriculture, small business development, environment, policy development, and governance. In the case of CIDA's consultations on agriculture, participants expressed concern over continued Canadian subsidies to agricultural products. Policy coherence in this sector was viewed to be a major obstacle to poverty reduction. Most of the issues raised in the consultations are reflected in CIDA's approach to policy coherence, including its contributions to Canadian positions on trade, environment, agriculture, aid untying, and conflict.

The OECD-DAC Peer Review encouraged Canada to do more in the areas of policy coherence for development, including giving poverty reduction a central role in the foreign policy update of 2002–2003; conducting a more proactive analysis of the impact of non-aid policies (trade, agriculture, immigration); developing a clearer delineation of responsibilities with greater delegated authority to the field; making RBM more strategic (i.e. at the program level) to track CIDA's contribution to the Millennium Development Goals; to have more structured collaboration between government departments; and engaging Canadians for a more informed discussion of Canada's ODA program. Many of these elements present a greater challenge as they crosscut departments. Policy coherence will be served by the forthcoming framework for managing the International Assistance Envelope (IAE) and better integration of the work of other government departments into CDPFs, but progress will be more gradual than immediate.

Local ownership and capacity development

It was highlighted by participants in the consultative processes on *Canada Making a Difference in the World: A Policy Statement on Strengthening Aid Effectiveness, Promoting Sustainable Rural Development through Agriculture, and Expanding Opportunities Through Private Sector Development* that local ownership is imperative for projects and programs to be sustainable, and for the effective and efficient use of resources. Suggested methods include the involvement of women and youth, supporting

partnerships with social organizations, ensuring gender equality, and strengthening the internal capacity of communities to guide their own development. It is however, important to ensure that local ownership is defined through consultative processes involving government and civil society in developing countries. Therefore the plans and priorities of developing countries, which are locally owned and have been developed in participatory ways, must be respected. CIDA has been encouraged to consider ways in which local ownership can be strengthened by Canadian partners and executing agencies. In 2003, CIDA continued its dialogue with the voluntary sector by co-sponsoring a round table with the Canadian Council for International Cooperation (CCIC) on the issue of local ownership as it relates to CIDA's policy statement on Strengthening Aid Effectiveness.

Donor coordination

Participants in the consultations on Strengthening Aid Effectiveness welcomed CIDA's increased commitment to donor coordination and noted its inherent challenges, particularly in contexts where CIDA represents a small proportion of aid and where the question of a lead agency remains unanswered. However, the Agency was cautioned against unequal power relationships between powerful donor alliances and individual governments of developing countries. Participants noted that Sector-Wide Approaches and Poverty Reduction Strategy Papers could serve as effective vehicles to promote donor coordination where appropriate conditions permit.

Harnessing Canadian capabilities

Canadian development partners have frequently reminded CIDA of the enormous knowledge and expertise that exists in Canada, and that it should be harnessed to support the Agency's development efforts. Furthermore, it was felt that CIDA should better reflect the role and expertise of Canadian civil society in the development of its policies and the delivery of its aid programming.

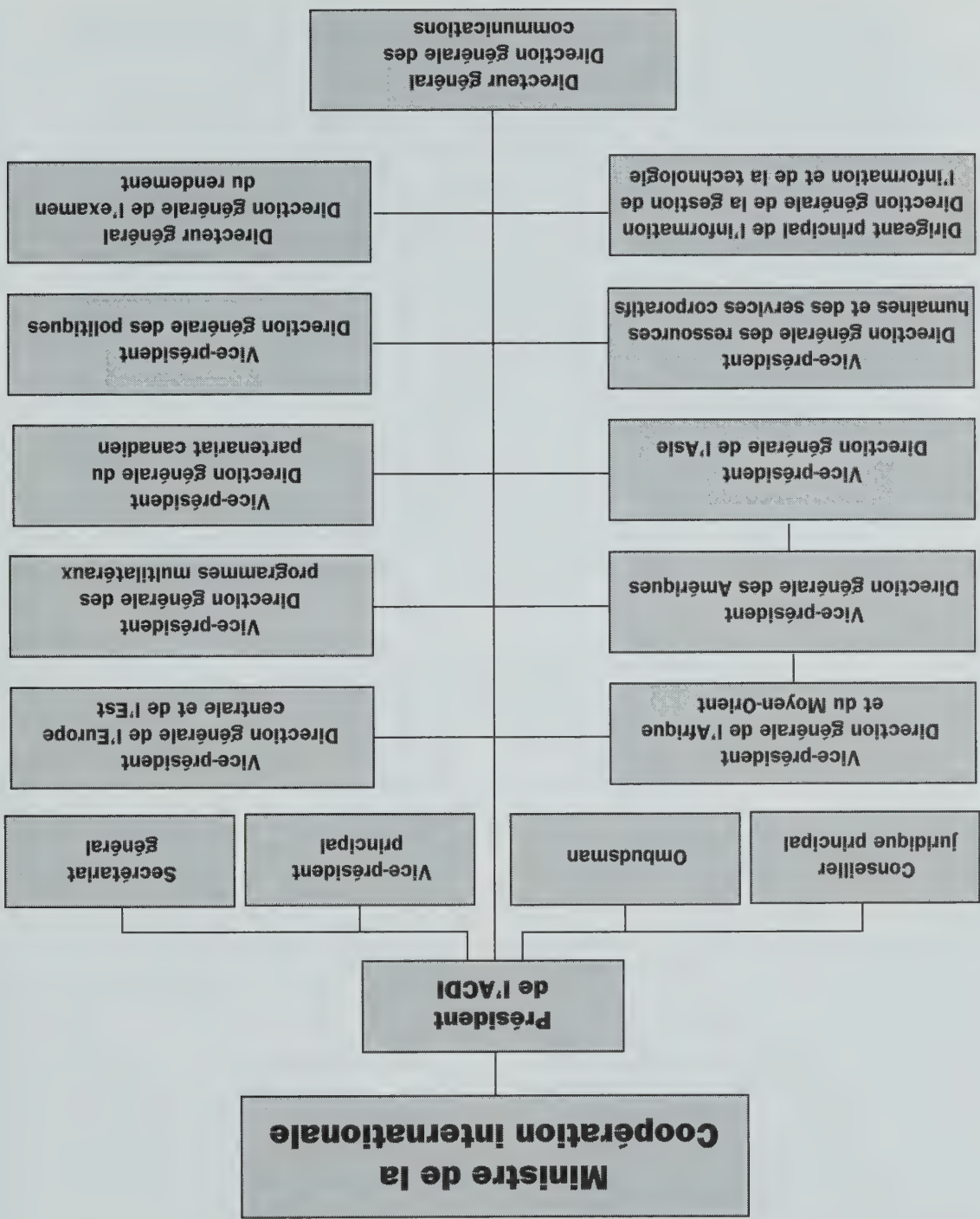
Cautionary notes on Canada's aid program

The OECD-DAC Peer Review Team made two cautionary statements about the structure and delivery of Canada's aid program that the Agency is taking into account. First, the team cautioned Canada about potentially higher administration costs in comparison with other donors. While the data are not completely comparable between donors because of structural and reporting differences, there was some indication that CIDA's operations were too labour-intensive and, therefore, costly. Secondly, the Peer Review Team raised some questions about the role of Canadian partners in promoting local ownership by developing countries. In response, CIDA is demonstrating the role and value of Canadian voluntary sector and private sector partners in Canada's ODA program, as well as the rationale for collaboration. The Agency is looking to improve the effectiveness and efficiency of this collaboration so that CIDA's co-investment with partners can be more supportive of the aid effectiveness principles, policy coherence, and local ownership.

Annex C: CIDA's organization chart



Annexe C : Organigramme de l'ACDI



L'équipe a mis en garde le Canada contre les coûts administratifs possiblement plus élevés par rapport à ceux d'autres donateurs. Même si les données ne sont pas tout à fait comparables entre les donateurs en raison des différences liées à la structure et à l'établissement des rapports, certains éléments semblent indiquer que les activités de l'ACDI sont trop exigeantes en main-d'œuvre et donc coûteuses. Deuxièmement, l'équipe d'examen par les pairs a souligné certaines questions concernant le rôle des partenaires canadiens dans la promotion de la prise en charge locale dans les pays en développement. En réponse, l'ACDI démontre le rôle et l'importance du secteur volontaire canadien et des partenaires du secteur privé dans le programme d'APD du Canada, ainsi que les raisons qui motivent la collaboration. L'Agence cherche à améliorer l'efficacité et l'efficacité de cette collaboration afin que les investissements qu'elle fait avec des partenaires puissent mieux soutenir les principes de l'aide internationale efficace, la cohérence des politiques et la prise en charge locale.

donateurs et ont souligné les difficultés inhérentes à cet égard, en particulier dans un contexte où l'ACDI représente une petite portion de l'aide et où la question de savoir qui est l'organisme directeur demeure sans réponse. Toutefois, l'Agence a été mise en garde contre les rapports de force inégaux entre les alliances de donateurs influents et les gouvernements individuels des pays en développement. Les participants ont mentionné que les approches sectorielles et les CSLP pourraient servir d'instruments efficaces pour promouvoir la coordination entre les donateurs lorsque les conditions s'y prêtent.

Mise en valeur des compétences canadiennes

Les partenaires canadiens de développement ont souvent rappelé à l'ACDI qu'il existe au pays une expertise et un savoir considérables qu'il serait bon de mettre en valeur pour soutenir les efforts de développement déployés par l'Agence. En outre, on estime que l'ACDI devrait mieux tenir compte du rôle et de l'expertise de la société civile canadienne dans l'élaboration de ses politiques et dans la prestation de ses programmes d'aide.

Mise en garde à propos du programme d'aide canadien

L'équipe d'examen par les pairs du CAD de l'OCDE a émis deux avertissements en ce qui a trait à la structure et à la prestation du programme d'aide canadien dont tient compte l'Agence. Premièrement,



Au cours du processus consultatif sur l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace, L'agriculture au service du développement rural durable et Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé, les participants ont fait observer que la prise en charge locale est essentielle à la durabilité des projets et des programmes, ainsi qu'à l'utilisation efficace et efficiente des ressources. Au nombre

capacités

Prise en charge locale et renforcement des

l'incidence des politiques dans les autres domaines que l'aide (commerce, immigration) ; délimiter plus clairement les responsabilités et déléguer plus de pouvoirs au personnel à l'étranger ; rendre la gestion axée sur les résultats plus stratégique (c.-à-d. au niveau des programmes) de façon à suivre la contribution de l'ACDI à l'atteinte des ODM ; établir une collaboration plus structurée entre les ministères ; mobiliser les Canadiens dans une discussion plus approfondie sur le programme canadien d'APD. Bon nombre de ces éléments constituent un enjeu de taille car ils touchent plusieurs ministères. La cohérence des politiques sera servie par le prochain cadre de gestion de l'enveloppe de l'BAI et une meilleure intégration du travail des autres ministères dans les CPP. Cependant, les progrès seront plus graduels qu'immédiats.

Coordination entre les donateurs

Les participants à la consultation sur l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace se sont réjouis du fait que l'ACDI s'engage davantage en ce qui a trait à la coordination entre les

des méthodes proposées, mentionnons la participation des femmes et des jeunes, les partenariats avec des organismes sociaux, la promotion de l'égalité entre les sexes et le renforcement des capacités internes des collectivités en vue d'orienter leur propre développement. Toutefois, il est important de veiller à ce que la prise en charge locale soit définie au moyen d'un processus consultatif auquel participent le gouvernement et la société civile dans les pays en développement. Pour ces motifs, les plans et les priorités des pays en développement pris en charge localement et élaborés de façon participative doivent être respectés. On a incité l'ACDI à examiner des moyens que les partenaires canadiens et les organismes d'exécution pourraient prendre pour renforcer la prise en charge locale. En 2003, l'ACDI a poursuivi le dialogue avec le secteur volontaire en coparticipant un groupe de discussion avec le Conseil canadien pour la coopération internationale sur la question de la prise en charge locale dans le contexte de l'Énoncé de politique de l'ACDI en faveur d'une aide internationale plus efficace.

programmation et l'uniformité des objectifs et des politiques de programme dans l'ensemble des ministères d'un pays donné.

Thèmes principaux

Malgré la diversité des dernières consultations, un certain nombre de thèmes clés sont ressortis des discussions, comme la cohérence des politiques entre l'ACDI et les autres ministères, la prise en charge locale et le renforcement des capacités, la coordination entre les donateurs et la mise en valeur des compétences canadiennes.

Cohérence des politiques

Au cours des trois principales consultations sur les politiques, les participants ont défendu une plus grande cohérence des politiques au sein de l'ACDI, avec les autres ministères et entre les donateurs. On a aussi recommandé que la place accordée à la cohérence des politiques aille au-delà des ministères fédéraux de façon à englober le secteur volontaire, le secteur privé et le milieu universitaire. Toutefois, on a fait observer que la cohérence doit s'appuyer sur des objectifs de développement. Les ministères fédéraux ont été encouragés à collaborer avec l'ACDI et à se concentrer sur les domaines dans lesquels le Canada possède des compétences comme l'agriculture, l'expansion des petites entreprises, l'environnement, l'élaboration des politiques et la gouvernance. Pour ce qui est des consultations de l'ACDI sur l'agriculture, les participants se sont dits préoccupés par l'octroi continu de subventions canadiennes aux producteurs agricoles. La cohérence des politiques dans ce secteur est perçue comme un obstacle majeur à la réduction de la pauvreté. La plupart des enjeux soulevés lors des consultations sont pris en compte dans l'approche de l'ACDI en matière de cohérence des politiques, y compris son apport aux positions du Canada en matière de commerce, d'environnement, d'agriculture, de déliement de l'aide et de conflits.

L'examen par les pairs du CAD de l'OCDE incitait le Canada à faire d'avantage dans le domaine de la cohérence des politiques pour le développement, y compris placer la réduction de la pauvreté au centre de la mise à jour de la politique étrangère de 2002-2003; effectuer une analyse plus proactive de

Des responsables de haut niveau des pays donateurs, des pays en développement partenaires et des organisations multilatérales, comme la Banque mondiale, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture et le Fonds international de développement agricole ont participé à cet atelier. Le processus de consultation lié à cette politique a aussi comporté de petites tables rondes nationales, présidées par la ministre de la Coopération internationale, qui ont eu lieu avec des intervenants clés dans l'Ouest canadien et au Québec, ainsi que dans le centre et dans l'Est du Canada. En outre, l'ACDI veille à ce que les autres ministères fédéraux participent aux processus de consultation se rapportant aux politiques qui les concernent. Par exemple, Agriculture et Agroalimentaire Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments se sont énormément investis dans l'élaboration de *L'agriculture au service du développement rural durable*.

En 2003, l'établissement de la politique de l'ACDI sur le développement du secteur privé, *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*, a aussi été fondé sur une consultation en direct ayant suscité plus de 12 000 visites sur le site Web créé pour cette occasion. En outre, 320 personnes ont pris part à des tables rondes au cours de consultations pancanadiennes qui se sont tenues au début de mars 2003.

Consultations sur les cadres de programmation-pays

Les cadres de programmation-pays (CPP) de l'ACDI décrivent la vision générale de la relation de l'ACDI avec les pays partenaires (régions ou pays en particulier). Un CPP s'intègre aux plans et aux priorités des pays partenaires, définit la stratégie de mise en œuvre de la contribution de l'ACDI aux objectifs de ses partenaires et sert de base au dialogue stratégique de l'ACDI avec ses partenaires et les autres donateurs. L'élaboration des CPP donne lieu à un mécanisme de consultation à divers niveaux, notamment des discussions avec les gouvernements partenaires, de même qu'avec la société civile au Canada et dans le pays concerné dans la plupart des cas. L'ACDI consulte aussi des intervenants du Canada et les autres ministères pour assurer l'élaboration d'une orientation appropriée de la

Processus de consultation

En règle générale, les consultations de l'ACDI sont menées au moyen de dialogues en personne sous forme de tables rondes nationales et internationales, et par voie électronique au moyen de sites Web mis sur pied en vue de joindre plus de personnes et de partenaires. La création d'un site extranet sécurisé, sous la direction d'un modérateur et protégé par mot de passe, désigné comme le « Forum des partenaires », a permis en outre de favoriser la communication et l'échange des connaissances entre l'Agence et ses partenaires. À l'aide de ces divers outils, les intervenants nationaux et internationaux des pays en développement sont consultés, tout comme le personnel de l'ACDI à l'administration centrale et à l'étranger.

Au cours des deux dernières années, l'ACDI a enregistré 20 000 visites à ses sites Web de consultation, a tenu 36 tables rondes à l'échelle du pays et a reçu plus de 250 rapports, mémoires et exposés écrits grâce au processus de consultation. Ces données témoignent de l'intérêt que porte le public au travail de l'ACDI et du rôle important que le processus de consultation joue dans l'amélioration des travaux de l'ACDI dans les pays en développement. Les consultations permettent aussi d'améliorer les rapports de l'Agence avec les partenaires des pays

Consultations sur les politiques

en développement et ses partenaires canadiens au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé.

Les consultations menées par l'ACDI en 2001 sur l'élaboration de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace se sont révélées particulièrement importantes pour les nouvelles orientations de l'ACDI. Parmi celles-ci, mentionnons les consultations en direct et les consultations pancanadiennes, ainsi que les exposés écrits à l'intention de la ministre. Plus de 6 000 participants ont visité le site Web, et 160 mémoires et rapports ont été présentés. Les organisations non gouvernementales se sont particulièrement engagées dans le processus, représentant plus de la moitié de ceux qui ont participé et exprimé leur point de vue.

L'élaboration de la nouvelle politique de l'ACDI sur l'agriculture et le développement rural en 2002 a également intégré un mécanisme de consultation unique qui a réuni des experts et des intervenants du monde entier. Un atelier d'envergure internationale, qui a eu lieu au Canada, visait à créer une compréhension commune des enjeux principaux et à promouvoir une vision commune de l'agriculture au service du développement rural durable.



ACDI/Dauid Truitt

Annexe B : Consultations publiques de l'ACDI sur le développement durable

Au cours des dernières années, l'ACDI a effectué des consultations publiques sur un certain nombre de questions clés relatives au développement durable, qui ont permis la mise en œuvre de la *Stratégie de développement durable 2004-2006 : Favoriser le changement* de l'ACDI.

Les consultations avec des intervenants nationaux et internationaux de l'ACDI représentent un aspect important de l'élaboration des politiques et de la conception et de la prestation de programmes à l'Agence. Les consultations visent six objectifs principaux¹², notamment :

- l'intégration des connaissances et de l'expertise des intervenants;
- la collaboration constructive des intervenants à la promotion et à la mise en œuvre de la politique canadienne en matière d'aide;
- l'accroissement de la transparence et de la crédibilité des processus de prise de décisions et d'élaboration des politiques de l'ACDI;
- la promotion de l'apprentissage continu et du changement de la part de l'Agence et de ses intervenants.

Depuis 2001, les politiques de l'ACDI, comme *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* (septembre 2002), *L'agriculture au service du développement rural durable* (avril 2003) et *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé* (juillet 2003), ont été élaborées dans le cadre d'une vaste consultation avec les groupes intéressés. L'Agence

tient aussi des consultations périodiques et permanentes à l'échelon des pays, des institutions et des programmes, par exemple, dans l'élaboration des CFP. En outre, l'ACDI veille à une collaboration continue avec ses partenaires du Canada et des pays en développement au cours de l'exécution des programmes de développement, ce qui mène habituellement à l'amélioration, à l'adaptation et à l'évolution des politiques. Il est important de souligner que le processus consultatif continu que l'ACDI a mis en place depuis la SDD 2001-2003 a mené à un apport constant de nouvelles idées et se traduit par une évolution de l'élaboration des politiques et de la programmation.

De plus, en 2002, le programme canadien d'aide au développement a fait l'objet d'un examen régulier par les pairs de la part du CAD de l'OCDE. Ce dernier effectue ces examens dans le but de surveiller les politiques et les programmes de coopération au développement des pays membres, d'analyser leur efficacité et leur efficience, d'exercer une pression pour en améliorer la qualité et l'importance, de fournir une analyse digne de foi à un public élargi dans les pays membres ainsi que dans la communauté internationale en général. L'examen par les pairs du CAD a appuyé en général les plans du Canada dans plusieurs secteurs, dont l'augmentation de la quantité d'APD, la libéralisation et le déliement du commerce, la mise en application des principes préconisés dans *l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, l'utilisation des nouvelles approches-programmes et la concentration des nouvelles ressources sur le plan géographique et sectoriel.

12. Pour en savoir plus sur la politique de l'ACDI en matière de consultation : <www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/02E4AC4D4715821852563FF00646413?OpenDocument>.

Objectif 9 : Renforcer les processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité permanente avec les lois environnementales applicables.

L'ACDI améliore continuellement ses processus de gestion. En 2002, l'Agence s'est engagée dans la gestion moderne intégrée et elle prépare actuellement un plan d'action de gestion intégrée, résultat de l'évaluation de sa capacité, de l'analyse des pratiques et compétences actuelles en gestion, ainsi que de la réaction du personnel.

Un examen rigoureux des exigences et des restrictions budgétaires a entraîné une nouvelle stratégie d'affectation et la création d'un nouveau comité d'examen du budget de fonctionnement. Les travaux sont en cours en vue de moderniser les pratiques de gestion financière, les systèmes d'information et les outils de planification afin de mieux soutenir le suivi et la mesure du rendement, l'application de la mesure du rendement et l'établissement de rapports.

En ce qui concerne la législation sur l'environnement, l'ACDI est assujettie à la LCBE. Tous les programmes et les projets de l'ACDI doivent être examinés afin de déterminer l'applicabilité de la LCBE à ces programmes et à ces projets. Un guide sur la réalisation des évaluations environnementales stratégiques pour les projets et les programmes a été rédigé en 2003. L'ACDI s'assure également que ses opérations internes sont conformes au Code de gestion de l'environnement pour le gouvernement du Canada, comme les normes nationales d'approvisionnement écologique.

de l'élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques (voir la section 3.3). Ce cadre est conçu pour recenser les risques, les classer par ordre de priorité et les atténuer à l'échelon de l'Agence aussi bien qu'à l'échelon international et national.

Objectif 8 : Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.

L'ACDI est perçue au sein de la communauté internationale des donateurs comme un chef de file dans la gestion axée sur les résultats, notamment dans la mesure du rendement. L'ACDI utilise trois outils d'examen interne distincts et complémentaires dans le cadre de sa stratégie de gestion globale du rendement et d'établissement de rapports : la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne (voir le chapitre 7). Parmi les récentes initiatives, soulignons l'élaboration de rapports annuels par pays et l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement au niveau des programmes et des institutions, en plus du niveau des projets, qui permettra de mieux faire le lien entre les deux autres échelons. En outre, un cadre d'évaluation du rendement de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes a été élaboré et il pourrait servir de modèle pour aborder la mise en œuvre d'autres politiques.

La simplification du travail continue. En 2001, un examen des 34 processus opérationnels de l'ACDI a mené à la réduction du nombre de processus à trois. Des réformes dans la gestion des marchés sont également en cours, notamment la levée des obstacles pour mettre en œuvre la politique sur le déliement de l'aide. De plus, conformément aux initiatives actuelles à l'échelon de la fonction publique, l'ACDI met aussi en œuvre une stratégie de gestion des ressources humaines, qui énonce trois grandes priorités : devenir une organisation d'avantage axée sur le savoir et l'apprentissage continu, améliorer le maintien en poste des employés grâce au mieux-être en milieu de travail et promouvoir le renouvellement de l'effectif au moyen du recrutement permanent. L'Agence met également en œuvre l'initiative Gouvernement en direct en portant une attention particulière à la transformation des affaires en ligne, de la collaboration en ligne et des ressources humaines en ligne.

transmettant un message d'efficacité de l'aide axée sur les résultats. Une autre initiative importante, le concours *papillon 2008*, invite les jeunes à participer à un concours de création littéraire, artistique ou Web, illustrant des thèmes liés au développement, et les gagnants voyagent dans un pays en développement pour voir sur place les programmes concrets du Canada. L'ACDI soutient également des activités et des œuvres de sensibilisation au développement réalisées par des diffuseurs à la radio et à la télévision, des spécialistes de l'éducation, des cinéastes, des journalistes, des écrivains et des personnes travaillant dans d'autres médias.

De plus, l'ACDI collabore plus étroitement avec ses partenaires pour sensibiliser les Canadiens au développement et encourager la mobilisation dans ce domaine. La rédaction de la version actuelle de la stratégie d'engagement du public et du plan d'action est presque terminée, et une nouvelle stratégie, qui associe la participation de partenaires, est en cours d'élaboration. L'objectif de cette stratégie est de soutenir les activités de sensibilisation au développement des partenaires et de collaborer à des projets communs. Enfin, le programme de stages pour les jeunes de l'ACDI et le soutien aux organismes offrant des programmes d'échange pour les jeunes contribuent activement à encourager les jeunes à s'engager dans des activités de développement, tant au Canada qu'à l'étranger.

OBJECTIFS DE GESTION

Objectif 7 : Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.

En 2002, l'ACDI a élaboré un CRGR qui englobe la planification organisationnelle, la dotation en ressources et l'établissement de rapports. Maintenant l'ACDI planifie et produit des rapports pour les Canadiens au moyen de ce cadre, au cœur duquel se trouvent les RCA. Tandis que les RCA ont contribué à renforcer la planification intégrée à l'échelon de l'Agence, les nouvelles lignes directrices pour l'élaboration des CFP axés sur les résultats ont, quant à elles, contribué à améliorer la planification et l'établissement de rapports à l'échelon des pays ou des régions. Puisque l'ACDI travaille dans certaines des situations les plus à risques dans le monde, elle adopte une approche plus systématique à la gestion des risques à l'aide

l'ACDI met actuellement en œuvre son Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir qui vise à mener à des pratiques solides d'échange de connaissances, à améliorer les compétences en gestion du savoir, et à améliorer les processus, les outils et les systèmes opérationnels. L'Agence a lancé de nouveaux mécanismes d'apprentissage, d'utilisation et d'adaptation des leçons retenues, comme la base de données électronique, les foires du savoir ainsi que les réseaux d'échange de connaissances dans divers secteurs (comme l'égalité entre les sexes, la réduction de la pauvreté, le renforcement des capacités et les approches-programmes) en plus d'améliorer l'accès à ce savoir tant pour le personnel sur le terrain que pour les partenaires de développement, au Canada et à l'étranger.

Objectif 6 : Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et des Canadiennes, et renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.

Une meilleure perception de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP est un facteur important de l'environnement porteur dans lequel l'aide canadienne est distribuée. Les Canadiens croient aux vertus de l'aide. Un sondage Environics, mené en mars 2002, a révélé que plus de 85 % des personnes interrogées appuient l'aide au développement et l'assistance humanitaire. Cependant, ce soutien est tempéré par des préoccupations relatives à l'efficacité de l'aide et à une perception de manque de pertinence pour les Canadiens. L'ACDI a renouvelé ses efforts afin de mieux informer les citoyens canadiens, en particulier les jeunes, au sujet des défis liés à la coopération au développement. L'ACDI procède actuellement à un examen de son cadre de communications stratégiques, fondé sur de nouvelles données de sondage recueillies à l'automne 2003, qui orientera l'élaboration de plans plus précis visant à promouvoir une meilleure compréhension du développement international et un meilleur appui en sa faveur parmi les Canadiens.

Sous le thème « Saluons les Canadiens qui contribuent à un monde meilleur », l'Agence donne un « visage humain » et une optique locale aux enjeux de développement international, tout en

Le soutien à Équipe Canada : l'ACDI et les positions de principe par rapport aux questions clés

L'ACDI travaille activement pour atteindre les buts du cycle de négociations commerciales de Doha de l'OMC. Parmi les objectifs, mentionnons celui d'offrir de la formation et de l'assistance technique afin de soutenir la participation des pays en développement aux négociations commerciales ainsi qu'aux discussions qui comportent des questions importantes pour les pays en développement, comme les subventions à l'agriculture et l'investissement étranger.

L'Agence a également joué un rôle important dans la position du Canada au SMD en septembre 2002 et donne suite aux engagements qui y ont été pris dans de nombreux axes prioritaires d'intervention (voir le chapitre 5).

Le dialogue sur les politiques représente de plus en plus un élément majeur du programme d'assistance de l'ACDI avec ses pays et ses institutions partenaires. Cet élément est lié à l'importance grandissante des CSLP, des plans nationaux de développement et des plans sectoriels (l'éducation et la santé, par exemple) comme fondement stratégique de la coopération au développement. De plus, il reflète la tendance à s'éloigner des projets pour se pencher davantage sur des interventions de programme qui exigent que les donateurs comprennent le contexte stratégique global dans un pays en développement donné, et qu'ils travaillent au sein de ce contexte avec les autres donateurs. L'ACDI s'est également engagée dans un dialogue sur les politiques afin d'améliorer la concentration, la qualité et l'efficacité des institutions multilatérales.

Objectif 5 : Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.

En 2000, l'ACDI a mis en place une initiative de gestion du savoir sous l'autorité du président, afin de faire les changements nécessaires à sa

d'initiatives comme le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, l'ACDI soutient également les efforts des pays en développement pour intégrer le marché mondial, en particulier au moyen d'assistance technique pour les aider à négocier plus efficacement des accords commerciaux et à élaborer des politiques nationales appropriées. Le Canada est le plus important donateur dans les Caraïbes dans le domaine de l'élaboration des politiques commerciales, en plus d'avoir fourni un appui considérable aux pays africains. À titre de chef de file reconnu dans la promotion de l'égalité entre les sexes, l'ACDI continue d'appuyer le renforcement des organisations et des réseaux de femmes. Par exemple, au Pakistan, le financement de l'ACDI a permis à des groupes locaux de défendre plus efficacement les droits des femmes et de fournir des services essentiels aux femmes et aux hommes, en plus de planifier, de gérer et de financer partiellement leurs propres activités.

Objectif 4 : Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux.

La cohérence des politiques et la programmation axée sur les politiques qui en découle sont maintenant au centre de la nouvelle orientation de la programmation de l'ACDI. En effet, l'ACDI travaille à assurer la cohérence des politiques, la gestion horizontale des enjeux et des questions connexes de mise en œuvre dans une série de politiques au sein du gouvernement fédéral, notamment le commerce, l'agriculture, l'environnement et l'immigration, pour veiller à ce que les intérêts des pays en développement soient pris en compte dans l'élaboration des politiques canadiennes. Par exemple, le 1^{er} janvier 2003, le Canada a étendu l'accès en franchise et hors contingent à la plupart des importations provenant des pays les moins développés. Au cours des dernières années, l'ACDI a renforcé sa propre capacité en matière d'analyse des politiques, en élaborant de nouvelles positions de principe et en embauchant des experts dans de nouveaux secteurs, notamment le commerce et le développement.

sur des relations d'égal à égal et considère la bonne gouvernance comme une condition préalable au progrès. Au 31 mars 2003, le Fonds canadien pour l'Afrique avait déjà rempli une partie de ses engagements en versant 70 millions de dollars. Au moins la moitié du nouveau financement annoncé pour l'ACDI dans le budget fédéral de 2003 sera consacrée à l'Afrique.

S'adapter aux stratégies de réduction de la pauvreté prises en charge localement. L'ACDI situe de plus en plus l'orientation de sa programmation-pays dans les cadres stratégiques locaux définis et appropriés par les pays en développement, comme les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté, préconisés par la Banque mondiale, et les plans nationaux de développement ou l'équivalent, lorsque l'ACDI est d'avis que l'élaboration de ces stratégies a bel et bien été fondée sur une approche participative légitime et qu'une telle approche est possible (cela pourrait exclure, par exemple, les États fragiles ou les pays en crise).

Objectif 3 : Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands défis mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.

L'ACDI collabore étroitement avec ses partenaires pour les aider à améliorer leur capacité à relever les défis mondiaux. En qualité de ministre responsable de la mise en œuvre de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, un accord international clé pour de nombreux pays en développement, l'ACDI collabore étroitement avec d'autres ministères pour déterminer les façons dont le Canada peut aider à renforcer la capacité des pays en développement à mettre en œuvre des accords multilatéraux tout en répondant aux objectifs du Canada pour ces accords.

En plus de financer des organismes comme le Fonds pour l'environnement mondial, l'ACDI aide les collectivités vulnérables à s'adapter aux conséquences des changements climatiques au moyen

rurales et gagnent leur vie au moyen de l'agriculture, un soutien accru à ce secteur aura une incidence majeure sur la réduction de la pauvreté. En avril 2003, l'ACDI a rendu publique sa politique intitulée *L'agriculture au service du développement rural durable*, à la suite de consultations publiques. Cette politique se concentre sur le renforcement des politiques et de la capacité concurrentielle, la création de nouvelles connaissances, l'amélioration de la sécurité alimentaire, de la productivité agricole et des revenus, une meilleure gestion des ressources naturelles, et la création d'un climat commercial sain. En juillet 2003, l'ACDI a rendu public *Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé*, un nouvel énoncé de politique visant l'augmentation des revenus, la création d'emplois plus nombreux et mieux rémunérés, l'appui à un marché équitable et qui fonctionne bien, la création d'un bon climat d'affaires local et une plus grande participation aux marchés internationaux. Des consultations publiques ont également précédé la publication de cet énoncé de politique. Ces deux politiques ont pour but d'aider à guider la programmation, comme cela a été le cas dans les priorités de développement social et les plans d'action.

Reconnaissant qu'il lui faut *concentrer ses efforts d'aide sur le plan géographique* pour en accroître les effets et concentrer ses ressources dans des pays pauvres, mais qui sont résolus à améliorer la gouvernance et à faire un usage efficace des fonds, l'ACDI a désigné à la fin de 2002 neuf pays¹¹ parmi les plus pauvres du monde où elle canalisera, au cours des prochaines années, davantage de ressources. Parmi ces pays, six se trouvent en Afrique, ce qui s'inscrit dans la volonté de l'ACDI d'*accroître son aide à l'Afrique*, le continent le plus pauvre. Au Sommet du G8 à Kananaskis en juin 2002, le premier ministre annonçait l'octroi de 6 milliards de dollars en nouvelles ressources et en ressources existantes pour le développement de l'Afrique au cours des cinq prochaines années, y compris le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars. Ce Fonds se veut la contribution du Canada à la mise en œuvre du Plan d'action du G8 pour l'Afrique. Il est fondé sur le NPDA, un plan élaboré en Afrique à partir des priorités retenues par les Africains eux-mêmes. Il s'appuie

11. Ces pays sont le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.

Les priorités de développement social ont été traduites en plans d'action réalisables. En 2000, l'ACDI a retenu quatre priorités de développement social (éducation de base, santé et nutrition, VIH/sida et protection des enfants; l'égalité entre les sexes faisant partie intégrante de ces secteurs prioritaires) et s'est engagée à doubler son investissement dans ces secteurs. Les plans d'action pour chacun des secteurs prioritaires ont été terminés en juin 2002 et sont maintenant mis en œuvre. Les objectifs financiers établis en 2000 pour accroître l'investissement dans la programmation ont été atteints, à l'exception de la lutte contre le VIH/sida. Parmi les réalisations importantes liées à la mise en œuvre de ces plans d'action, mentionnons :

- le soutien au programme de développement de l'éducation primaire en Tanzanie qui a permis d'accroître les inscriptions de 45 %, de construire 16 000 salles de classe et d'embaucher plus de 7 000 enseignants;

- plus de 500 000 enfants ont pu être épargnés au cours des cinq dernières années grâce à l'Initiative canadienne d'immunisation internationale;
 - le Canada a été un acteur de premier plan dans l'établissement du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, qui a mobilisé plus de 4,7 milliards de dollars à l'échelle mondiale.
- Le tableau ci-dessous décrit les progrès de l'ACDI vers l'atteinte de ses objectifs de dépenses en ce qui concerne les priorités de développement social.
- Combiner le développement social et le développement économique.* La réduction durable de la pauvreté n'est pas possible sans croissance économique capable de créer des occasions de produire des revenus et de financer des services sociaux pour les pauvres. Étant donné que 75 % des personnes les plus pauvres du monde vivent dans des zones

Tableau 6 : Dépenses liées aux priorités de développement social de 2000 à 2003 (en millions de dollars)

	Exercice 2000-2001	Exercice 2001-2002	Exercice 2002-2003	Total cumulatif des trois années	Réel
Santé de base et nutrition	182	220	248	633	685 (108,06 %)
Éducation de base	49	52	81	241	238 (98,82 %)
Lutte contre le VIH/sida	22	28	37	120	108 (89,13 %)
Protection des enfants	10	23	27	55	82 (148,91 %)
Besoins humains fondamentaux intégrés	90	91	101	292	321 (109,47 %)
Financement de base à l'ONU pour les priorités	26	43	27	84	99 (118,10 %)
Total	379	457	466	1 425	1 533 (107,36 %)

Annexe A : Résumé des progrès par rapport aux objectifs de la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI

Depuis la publication de la SDD 2001-2003, l'ACDI a accompli des progrès considérables par rapport à ses objectifs. Voici donc un résumé des réalisations de l'ACDI jusqu'en octobre 2003. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter les Points saillants des progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ACDI, de février 2001 à janvier 2003, dans le site Internet de l'ACDI.

OBJECTIFS EN MATIÈRE DE POLITIQUES ET DE PROGRAMMES

Objectif 1 : Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons.

*L'ACDI a entièrement mis en œuvre sa stratégie de mener un examen à long terme des principaux changements qu'elle doit apporter à ses politiques, à ses programmes et à son organisation afin de pouvoir relever les nouveaux défis du développement qui se profilent au début de ce siècle. Le 24 septembre 2002, la ministre de la Coopération internationale rendait public le document *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*¹⁰. Cet énoncé de politique, élaboré à l'issue de nombreuses consultations publiques, pose un jalon important. Il précise les plans de l'Agence en vue de mettre en œuvre les principes d'efficacité du développement*

10. On peut consulter le document sur le site <www.acdi-cida.gc.ca/aide-efficace>.

et de modifier son mode de fonctionnement. Bon nombre de ces engagements sont déjà mis en œuvre et se retrouvent dans la SDD 2004-2006 avec les indicateurs appropriés.

L'ACDI a tiré des enseignements de l'examen par les pairs au sujet de son rendement. En 2002, le CAD de l'OCDE a procédé à l'examen du programme canadien d'aide publique au développement (APD). L'équipe d'examen par les pairs a largement appuyé les plans du Canada d'accroître le budget de l'APD, de libéraliser le commerce, de délier l'aide et d'appliquer les principes de l'efficacité de l'aide, toutes ces mesures étant mises en œuvre. On a également encouragé le Canada à améliorer la cohérence des politiques en ce qui concerne le développement, notamment l'analyse de l'incidence des politiques dans les autres domaines que celui de l'aide, et à mieux mobiliser les Canadiens. Toutefois, étant donné que ces questions touchent plus d'un ministre, les progrès seront plus graduels qu'immédiats. L'équipe d'examen par les pairs a également averti l'ACDI au sujet des coûts administratifs plus élevés par rapport à ceux d'autres donateurs et du besoin d'examiner le rôle des partenaires canadiens dans le programme canadien d'aide. L'ACDI s'attaque actuellement aux deux questions.

Objectif 2 : Mettre en œuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.

L'harmonisation et du prochain examen par les pairs du programme d'aide du Canada par le CAD en 2006. En divers cas, de nouveaux systèmes d'information ou mécanismes de cueillette des données devront être mis sur pied pour recueillir les données nécessaires, comme le nombre de nouvelles approches-programmes.

7.5 Les résultats de gestion

À l'instar des résultats porteurs qui sont propres à l'Agence, l'ACDI est également entièrement responsable de l'atteinte des résultats de gestion, qui à leur tour contribuent à l'atteinte des résultats de développement. L'ACDI a la maîtrise pleine et entière des approches de gestion qu'elle adopte. Ces résultats peuvent être atteints et démontrés à court terme.

Les objectifs et les indicateurs pour les résultats de gestion représentent bon nombre des caractéristiques qui s'appliquent aux résultats porteurs (voir la section 7.4). Une grande partie des objectifs concernent l'élaboration, le suivi et la mise en œuvre

de plans d'action de l'Agence dans des secteurs tels que la gestion des ressources humaines, l'information et la technologie, et la gestion du savoir. D'autres sont liés à la conformité de l'ACDI à des lois comme la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale*. Un objectif crucial dans le cadre de la planification stratégique et de l'affectation des ressources sera d'améliorer la cohérence et la collaboration interministérielle dans la gestion de l'ÉAL. L'élaboration du plan d'action de l'ACDI en matière de gestion intégrée sera fondée sur ces résultats de gestion, y compris les objectifs et les indicateurs, et on fera le lien entre ce plan d'action et le Cadre de responsabilité de gestion du Secrétariat du Conseil du Trésor rendu public en 2003.

L'ACDI continuera de consolider les enseignements retenus et d'utiliser les constatations pour améliorer la conception et l'exécution des programmes, contribuant ainsi à la fois aux résultats porteurs et aux résultats de gestion.

Voici quelques exemples d'objectifs :

- des objectifs financiers pour accroître l'investissement de l'ACDI dans les priorités de développement social, le secteur de l'agriculture et en Afrique;
- des objectifs chiffrés pour accroître la concentration par pays en Afrique;
- des objectifs pour réaliser une meilleure harmonisation de la programmation avec les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté et les plans nationaux de développement;
- des plans en vue d'une collaboration plus étroite avec les autres ministères;
- des objectifs qualitatifs plus nombreux pour la sélection d'une orientation appropriée de la programmation, compte tenu de la grande variété des pays en développement dans lesquels intervient l'ACDI.

Les efforts et les progrès effectués par l'ACDI international pour l'harmonisation seront évalués pour appuyer la mise en œuvre du programme au moyen d'une autoévaluation de la mise en œuvre du plan d'action de l'ACDI pour favoriser

Le plan d'action établit divers objectifs et indicateurs de rendement pour l'atteinte des résultats porteurs qui correspondent à la capacité de l'Agence à exécuter des programmes de développement solides, à améliorer l'efficacité de ses programmes, et à améliorer la cohérence de ses politiques (voir le chapitre 6). L'atteinte de ces objectifs sera cruciale afin de réussir la mise en œuvre de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace. Ces objectifs et ces indicateurs possèdent les caractéristiques suivantes :

- ils sont fondés sur les intrants et les activités de l'ACDI;
- ils représentent une évolution dans la situation ou le comportement et permettent de mesurer l'engagement de l'ACDI à l'égard de la SDD 2004-2006;
- la portée a été déterminée pour correspondre à des objectifs réalisables dans le calendrier d'exécution de la SDD 2004-2006;
- ils contiennent des éléments à la fois quantitatifs et qualitatifs;
- ils fournissent des jalons pour des réalisations attendues précises.



7.2 Les moyens que prendra l'ACDI pour rendre compte des progrès de la mise en œuvre de sa troisième stratégie de développement durable

La troisième stratégie de développement durable de l'ACDI prend appui sur l'architecture de planification, de dotation en ressources et d'établissement des rapports de l'Agence, ainsi que sur les RCA. Par conséquent, l'ACDI rendra compte annuellement de l'avancement de la SDD 2004-2006, au moyen du Rapport ministériel sur le rendement, en se fondant sur l'information sur le rendement recueillie au moyen des mécanismes décrits précédemment (mesure du rendement, évaluation et vérification). Toutefois, la SDD 2004-2006 instaure de nouveaux objectifs et indicateurs pour améliorer la gestion du rendement et l'établissement de rapports sur le développement durable, dont quelques-uns exigent l'élaboration de nouveaux systèmes d'information pour suivre le rendement. Ces nouvelles mesures du rendement sont décrites ci-après.

7.3 Les résultats de développement

La mesure des résultats de développement présente divers défis. Premièrement, les effets sur le développement ne peuvent être mesurés que sur une période relativement longue (au moins de cinq à dix ans). Deuxièmement, l'ACDI partage la responsabilité de l'atteinte des résultats de développement avec de nombreux autres intervenants dans la communauté du développement international, dont les partenaires des pays en développement, les organisations internationales, les autres donateurs, et les partenaires canadiens de l'ACDI au sein du gouvernement, de la société civile et du secteur privé.

Par conséquent, l'ACDI a inclus un ensemble d'indicateurs de développement au macro-niveau reconnus par la communauté internationale (dont les indicateurs appropriés pour les ODM) à l'échelon du pays, de la région et de l'institution pour chaque secteur de résultat de développement (voir la section 6.1). Les indicateurs retenus ont pour but

de démontrer les progrès réalisés vers l'atteinte des effets sur le plan du développement énoncés pour chaque secteur de résultat. Les indicateurs s'appuient surtout sur des renseignements fournis par des organisations internationales et les pays eux-mêmes plutôt que sur des renseignements produits à l'interne par l'ACDI. Pour mesurer des résultats comme l'augmentation du taux d'inscription à l'école ou la diminution de l'incidence de certaines maladies, par exemple, l'ACDI utilisera diverses sources fiables comme les organismes de l'ONU, entre autres le PNUD, UNICEF et l'OMS (Organisation mondiale de la santé) ou des institutions financières internationales comme les banques régionales de développement. Cette approche est compatible avec la mesure des progrès vers l'atteinte des ODM.

Le nouveau CMR en matière de programme-pays (voir la section 7.1.1) intégrera certains de ces indicateurs de développement en fonction du secteur et de la nature de la programmation de l'ACDI. Une insistance accrue sur les programmes communs des donateurs comme les fonds communs ou le soutien budgétaire facilitera le choix d'indicateurs communs de résultats de développement chez les donateurs.

7.4 Les résultats porteurs

L'ACDI est responsable de l'atteinte de ses résultats porteurs, qui à leur tour contribuent à l'atteinte des résultats de développement. L'ACDI a la maîtrise des orientations et des stratégies de programme qu'elle choisit pour améliorer l'efficacité du développement, tout comme des méthodes de gestion qu'elle adopte. Ces résultats peuvent être atteints et démontrés à plus court terme que dans le cas des résultats de développement.

de ses produits et en établissant des relations précieuses avec les autres organismes donateurs.

7.1.3 Vérification interne

La vérification interne donne des assurances sur la validité de la gestion des risques⁹, des contrôles de gestion et de l'information servant à la prise de décisions et à l'établissement de rapports, contribuant ainsi à l'amélioration continue des programmes de l'ACDI, à la livraison efficace des services et à la responsabilisation à l'égard des résultats. Dans le contexte de la gestion moderne intégrée, la fonction de vérification interne vise à influencer la qualité de l'information sur le rendement financier et non financier afin d'améliorer les procédés et les systèmes de gestion des risques de l'Agence. En outre, la fonction de vérification interne favorise les progrès en matière de gouvernance et de responsabilisation.

La vérification interne se concentre également sur les approches-programmes étant donné qu'elles

s'inscrivent dans les tendances internationales, qu'elles sont compatibles avec la manière dont les directions générales de l'ACDI planifient leurs activités et qu'elles s'adaptent aisément à une approche hybride ou matricielle permettant de se pencher sur des priorités de programme et des mécanismes de financement à risque élevé. De plus, il est possible d'effectuer à la fois une vérification et une évaluation dans le cadre d'une approche-programme.

Lorsque les programmes sont fondés sur des partenariats, la collaboration multilatérale ou les activités ministérielles de l'ACDI, une approche plus traditionnelle ou « fonctionnelle » de la vérification est jugée plus appropriée. En outre, lorsque des risques considérables ont été déterminés pour un projet ou une initiative, la vérification interne fournit un soutien à la direction pour l'aider à atténuer ces risques.

7.1.2 Évaluation

le plan des programmes.

vastes de l'Agence et aux ODM. Les enjeux et les résultats qui seront inclus dans les CMR sur le plan des programmes sont compatibles avec les enjeux de base qui seront traités dans les évaluations (voir la section 7.1.2 ci-après) et le CMR sur le plan des programmes fournira une base ou un point de référence solide en matière de rendement pour soutenir les évaluations et les vérifications ultérieures sur le plan des programmes.

L'ACDI effectue une évaluation de ses projets et de ses programmes avec ses partenaires, afin d'assurer tant la transparence que la prise en charge locale, et avec les autres donateurs, afin de tirer et d'échanger des enseignements tirés de l'expérience. L'élément moteur de l'évaluation à l'ACDI est l'apprentissage — quels sont les résultats et les avantages obtenus grâce aux programmes, comment ces résultats et ces avantages contribuent aux objectifs globaux de l'Agence, et pourquoi certaines initiatives ont été une réussite ou un échec. Le processus d'évaluation est également une des pratiques de gestion qui mène à l'amélioration continue au sein de l'ACDI.

Le processus d'évaluation de l'Agence concentre désormais son attention sur les programmes et non plus sur les projets. Pour ce faire, il faut évaluer les résultats que l'ACDI obtient au niveau du pays et au niveau institutionnel, en se concentrant sur quelques pays et institutions (partenaires canadiens et internationaux) chaque année. De manière plus générale, il s'agit également d'évaluer l'apport de l'ACDI au développement de ce pays. Ce virage exigera une collaboration plus étroite avec les pays bénéficiaires et les autres organismes donateurs à l'ACDI de continuer à jouer un rôle utile dans l'orientation des évaluations stratégiques et à grande échelle, en surveillant la qualité de l'évaluation et

9. La vérification interne utilise le cadre intégré de gestion des risques pour soutenir l'amélioration continue à tous les échelons des opérations de l'ACDI (consulter la section 3.3).

comme les projets par le passé. Toutefois, l'ACDI est responsable de l'atteinte des résultats porteurs et des résultats de gestion qui permettent d'atteindre les résultats de développement.

Les concepts de responsabilité commune à l'égard de l'atteinte des résultats de développement sont illustrés de façon éloquent dans les nouvelles approches-programmes, qui donnent lieu à des programmes financés par plusieurs donateurs mais dirigés par les pays en développement. Ces approches exigent une mise en œuvre, une surveillance et une évaluation communes, ce qui rend difficile l'attribution des résultats de programme à un seul donateur. Toutefois, un donateur individuel comme l'ACDI demeure responsable de son apport à la programmation dans un pays donné, ce qui comprend, par exemple, sa décision de soutenir une approche-programme; le choix des outils de financement; sa contribution au renforcement de la capacité locale, de la prise en charge et de la maîtrise du programme par le pays bénéficiaire et de la responsabilisation devant les intervenants locaux; sa contribution au dialogue sur les politiques; l'harmonisation de ses procédures avec celles des autres bailleurs de fonds ou du gouvernement du pays bénéficiaire, ainsi que son évaluation à savoir si une approche-programme atteint ou non ses objectifs.

Dans son cadre de responsabilisation, l'ACDI utilise trois outils d'examen interne distincts et complémentaires dans le cadre de sa stratégie globale du rendement et d'établissement de rapports aux Canadiens : la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne. Ces examens associent l'ACDI et bien entendu, ses partenaires canadiens et internationaux. Ils aident l'Agence à réaliser son mandat et ses objectifs, à démontrer ses réalisations aux Canadiens et à continuer son apprentissage et son perfectionnement. En complément de ces examens internes, des examens indépendants périodiques sont réalisés au niveau de l'Agence par des organismes externes comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Tous les quatre ans, le CAD effectue des examens par les pairs des programmes d'APD de ses membres. Le programme d'APD du Canada a fait l'objet d'un examen par les pairs en 2002.

7.1.1 Mesure du rendement

L'ACDI redoublera d'efforts pour veiller à ce que les résultats de tous les examens soient intégrés à l'élaboration et à la gestion des futures stratégies de programmation.

La mesure du rendement, qui comprend le suivi continu et d'autres formes d'autoévaluation effectuées par les gestionnaires axiaux, est un volet crucial de la gestion axée sur les résultats. Elle met l'accent sur le suivi des ressources financières et non financières, des risques et de l'avancement par rapport aux résultats escomptés. Elle permet à l'ACDI de mieux mesurer et de mieux évaluer ses interventions de développement selon le point de vue du pays bénéficiaire, de favoriser le dialogue entre les groupes intéressés sur les résultats escomptés, et d'améliorer le processus décisionnel et l'établissement de rapports sur les résultats.

L'ACDI a toujours disposé de mécanismes solides de mesure du rendement en matière de projets. Un système complexe de suivi et d'établissement de rapports fait déjà partie intégrante de l'approche de la gestion axée sur les résultats. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI continuera d'améliorer la mesure du rendement des projets, tout en portant davantage attention aux programmes et en raffermissant les liens entre les résultats au niveau des projets, des programmes et de l'ensemble de l'Agence. Un nouveau cadre de mesure du rendement (CMR) en matière de programmes a été établi en 2003. Dans le contexte de la planification des programmes dans un pays ou une institution partenaire, l'ACDI utilisera le CMR pour déterminer les énoncés des résultats, en faisant le suivi des objectifs et des indicateurs de base compatibles avec le CSLR, le plan national de développement du pays partenaire ou l'équivalent, dans la mesure du possible. Le CMR facilitera le suivi et la synthèse de l'information provenant des projets et de l'extérieur des projets pour aider à tracer un portrait complet des interventions de l'ACDI dans un pays donné. Les rapports d'étape annuels sur les programmes seront également exigés; ils s'appuieront sur les résultats suivis au moyen du CMR. L'utilisation des CMR aidera l'ACDI à mieux cerner, au fil du temps, les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats de programme et à faciliter le suivi et la contribution de ces résultats aux résultats plus

7. Mesure du rendement et établissement de rapports dans le cadre de la troisième stratégie de développement durable de l'ACDI

7.1 L'approche de l'ACDI en matière de mesure du rendement

L'ACDI doit rendre compte des ressources qu'elle utilise et des résultats qu'elle obtient au gouvernement du Canada, aux Canadiens et Canadiennes et aux pays et institutions partenaires. En tant qu'organisme gouvernemental canadien, l'ACDI gère ses activités selon les exigences du gouvernement du Canada en matière de gestion axée sur les résultats, conformément aux principes de la fonction de contrôleur moderne. Dans l'exécution de ses programmes, l'Agence se concentre sur la réalisation des résultats et s'efforce, dans l'utilisation des fonds publics, de faire preuve de discipline et de diligence raisonnable et d'optimiser les ressources.

La base de la responsabilité de l'ACDI envers les Canadiens, c'est-à-dire son cadre de responsabilité-tion et de gestion axée sur les résultats (CRGR), ce sont les RCA (voir le chapitre 4). Aspect important du CRGR, on reconnaît que l'ACDI partage la responsabilité de la réalisation des résultats de développement avec les pays en développement et les autres membres de la communauté du développement international, tout comme elle partage la responsabilité des progrès réalisés à l'égard des ODM avec les pays en développement et les autres organismes de développement international. Les résultats de développement ne sont atteints qu'en partenariat avec d'autres, ce dont tient compte le régime de responsabilité de l'ACDI. En outre, dans le CRGR, les programmes (programmes-pays, programmes régionaux ou institutionnels) constituent une importante « unité de mesure » à l'ACDI.



ACDI/Pierre-St-Jacques

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
conformité avec la politique environnementale relative aux activités internes de l'ACDI.	maintenant le niveau de recyclage des déchets solides à 70 % ou plus et le niveau d'utilisation des carburants de véhicules de l'ACDI à 75 %.	<ul style="list-style-type: none">- Explorer les modes de formation sur les meilleurs moyens de renforcer les pratiques écologiques de l'ACDI.
PRIORITÉ M.4.4 Activités de gestion et d'administration de l'ACDI appuyant les objectifs de l'aide au développement international.		
<ul style="list-style-type: none">• Produits et services clés.• Contributions clés et principales exigences.	<ul style="list-style-type: none">• Services continus dans le domaine des contrats, des finances, des ressources humaines et des services administratifs.	<ul style="list-style-type: none">• Offre de services de qualité, de conseils et d'outils propres à faciliter et à soutenir l'atteinte des objectifs de l'ACDI.• Amélioration de l'environnement normatif de l'Agence (lignes directrices, politiques et pratiques) en ce qui a trait aux activités, programmes et produits livrés par les secteurs des services ministériels.

M4. GESTION, PROCESSUS, APPROCHES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---------------------	--------	--

PRIORITÉ

M.4.2 Activités et processus opérationnels transparents, cohérents et rentables.

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'étapes des processus (contractuels, financiers et opérationnels) simplifiées ou éliminées. • Nombre d'emplois ayant reçu de la formation ou suivi des séances de familiarisation relatives à l'application des modèles d'exécution de l'ACDI. • Nombre d'unités chargées de la réalisation des programmes faisant le lien entre les pratiques actuelles et les modèles d'exécution généraux. 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre de variantes des modes d'exécution de programmes en vigueur jusqu'à un niveau gérable (de 34 à 3). • Les modèles d'exécution généraux opérationnels sont définis pour l'exécution des programmes d'APD et d'AP. • Un guide, à l'échelle de l'Agence, pour les modes d'exécution des programmes est élaboré et mis en œuvre. • Tous les employés qui s'occupent de l'exécution de programme sont exposés aux modèles de gestion de base et aux instruments d'appoint. • Les méthodologies actuelles d'exécution des programmes sont revues et révisées conformément aux modèles de base. • Des documents contractuels normalisés et des guides sont accessibles et tiennent compte de la nécessité d'aborder les clauses relatives à la lutte contre la corruption. • Des normes de service financières et contractuelles sont élaborées, appliquées et font l'objet d'un suivi. • Appui à la mise en œuvre du déliement de l'aide. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articulation et mise en œuvre de trois modes d'exécution de base (financement de base, programmation réactive, programmation directive). • Au sein de l'Agence, élaboration et mise en œuvre d'une « carte routière » des processus opérationnels de l'exécution des programmes d'APD et d'AP. • Séances d'information, d'encadrement et de soutien offertes au personnel du programme. • Appui fourni aux unités chargées de l'exécution des programmes dans le domaine de l'analyse comparée des mécanismes actuels par rapport aux modèles de base et dans le domaine de la rationalisation de ces mécanismes. • Continuer à augmenter l'efficacité, l'efficience, la transparence et la simplicité des fonctions de service ministérielles. • Publication d'un guide pour le transfert de la responsabilité de l'approvisionnement aux pays bénéficiaires.
---	---	---

PRIORITÉ

M.4.3 Virage écologique de l'ACDI : amélioration de la gestion et de la conservation de l'environnement au Canada et à l'étranger.

<ul style="list-style-type: none"> • Niveau (pourcentage) de conformité avec la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et avec la directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale • Activités de l'administration stratégique. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observation rigoureuse de la LCEE et de la directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale stratégique. • Opérations de l'administration centrale de l'ACDI : réduire l'impact environnemental des opérations de l'ACDI en centrale de l'ACDI en 	<ul style="list-style-type: none"> • Les programmes de l'ACDI demeurent conformes à la LCEE et à la directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale stratégique. • Opérations de l'administration centrale de l'ACDI : Poursuivre l'élaboration du Système de gestion de l'environnement en vue de renforcer les mesures écologiques internes et de mettre en œuvre le plan d'action de l'Agence. • Élaborer, modifier les stratégies et les plans
--	--	--

M3. PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET AFFECTATION DES RESSOURCES

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---------------------	--------	--

PRIORITÉ

M.3.1 Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissement de rapports et d'affectation des ressources.

<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du processus de gestion de l'allocation de l'EAI avec d'autres ministères. Degré d'intégration de l'information sur le rendement financier et non financier à la prise de décision ministérielle. Affectation stratégique de nouvelles ressources supplémentaires. • Renforcement de la rigueur du processus d'allocation du budget de fonctionnement de l'ACDI. • Réduction des coûts généraux de fonctionnement proportionnellement au budget du programme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la cohérence et de la collaboration interministérielle dans la gestion de l'EAI. Utilisation, dans la prise de décision ministérielle, de l'information intégrée sur le rendement financier et non financier. • Amélioration de l'alignement des politiques et priorités de l'Agence et de celles des programmes sur le budget de l'aide et le budget de fonctionnement ainsi que sur le coût de l'exécution des programmes. • Amélioration de la capacité de mesurer, de rendre des comptes et de prendre des décisions sur les crédits du budget de fonctionnement. Préparation, d'ici la fin de 2004, d'un plan d'activités à long terme pour les dépenses de fonctionnement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un nouveau cadre pour la gestion de l'EAI est actuellement mis en place en consultation avec d'autres ministères. • De nouveaux systèmes sont en place pour encadrer l'utilisation, à des fins de gestion, de l'information intégrée sur le rendement financier et non financier. L'ACDI continuera à renforcer les processus de planification ministérielle, de budgétisation et de rédaction de rapports pour garantir la mise en œuvre d'un processus rigoureux de budgétisation et d'affectation des ressources (p. ex. information financière et non financière intégrée). • Adoption d'un système de plans de travail chiffrés ayant un horizon de deux ans. • Plan d'activités à long terme détaillé incluant des comparaisons avec d'autres donateurs en vue d'endiguer les dépenses de fonctionnement.
--	--	--

M4. GESTION, PROCESSUS, APPROCHES ET ACTIVITÉS DE SOUTIEN

PRIORITÉ

M.4.1 Renforcement de l'approche de gestion fondée sur l'amélioration continue (gestion moderne intégrée).

<ul style="list-style-type: none"> • Progrès réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre de mesures destinées à combler les lacunes des pratiques de gestion de l'Agence. • Pratiques de gestion constamment améliorées et mieux intégrées. • Progrès dans l'utilisation de l'information sur l'assurance à des fins de prise de décision et de reddition de comptes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'action en matière de gestion moderne intégrée achevé en 2003-2004 et mis à jour annuellement. • Rapport d'étape sur la gestion moderne intégrée produit deux fois par année. • Elaboration d'un plan de vérification approuvé. • Outil de gestion et de vérification visant à établir des critères d'autoévaluation ou des critères pour une évaluation fondée sur la vérification. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration du Plan d'action de l'ACDI pour la gestion intégrée en 2003-2004. • Mise en œuvre des recommandations de la vérification dans le cadre des plans d'action de gestion. • Elaboration de cadres de vérification axés sur les risques pour divers programmes et de guides de vérification pour l'autoévaluation. • Renforcement des fonctions de vérification et d'évaluation ainsi que des processus concernant les comités.
--	---	---

M2. GESTION DES CONNAISSANCES ET GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (GI/TI)		
INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none">• Infrastructure : Accès et connectivité à l'infrastructure technique ministérielle de l'ACDI pour le personnel autorisé.	<ul style="list-style-type: none">• L'accessibilité de l'infrastructure de la TI est maintenue à 98 %.• L'Agence dispose d'un environnement technologique sûr.	
PRIORITÉ M.2.2 Gestion des connaissances : le personnel a facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence. Cette expertise est partagée à grande échelle avec les partenaires de l'extérieur et stimule sans cesse l'amélioration des programmes et des politiques de l'Agence.		
<p>Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir :</p> <ul style="list-style-type: none">• Leadership : Perception qu'a le personnel du temps alloué par les surveillants et les gestionnaires aux activités de mise en commun des connaissances et de formation dans ce domaine.• Ressources humaines : Degré d'utilisation de la compétence et des comportements de mise en commun des connaissances comme critères de promotion, de redéploiement, de dotation à l'étranger et de recrutement.• Innovation : La qualité et l'usage des méthodes et des outils mis à l'essai et de leurs effets sur la capacité du personnel de mettre en commun le savoir.• Intégration : Nombre, type et qualité des systèmes, des processus et des outils intégrés aux systèmes ministériels de l'Agence et degré d'utilisation de ces derniers. <p>Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir :</p> <ul style="list-style-type: none">• Leadership : Les gestionnaires et les superviseurs encouragent activement une saine mise en commun des connaissances avec leur personnel.• Ressources humaines : En juin 2005, tous les exercices de promotion et de recrutement tiendront la mise en commun des connaissances pour une compétence clé.• Innovation : Un certain nombre de projets pilotes auront été élaborés, mis à l'essai et évalués d'ici juin 2005.• Intégration : En juin 2005, tous les projets pilotes qui auront contribué à la mise en commun des connaissances auront été intégrés dans les systèmes ministériels de l'Agence, et l'ACDI aura éliminé tous les projets inutiles. <p>Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir :</p> <ul style="list-style-type: none">• Leadership : La démonstration et la promotion de pratiques saines de mise en commun des connaissances chez les surveillants et les gestionnaires de l'ACDI.• Ressources humaines : Les pratiques changent dans ce domaine pour appuyer et récompenser les employés qui ont fait preuve de compétences et affiché des comportements favorables à la gestion des connaissances.• Innovation : Des outils et des méthodes permettant de provoquer, sur le plan de la culture de travail du personnel, un changement axé sur la mise en commun des connaissances et la collaboration sont élaborés et mis à l'essai.• Intégration : Des outils et des méthodes reconnues de mise en commun des connaissances et de collaboration sont intégrés dans les procédés administratifs de l'Agence.		

M1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborer plus étroitement, sur le terrain, avec d'autres donateurs et organisations multilatérales. • Améliorer la communication, la collaboration et la coordination entre les bureaux de l'ACDI sur le terrain, les divers canaux de livraison et les directions générales à l'administration centrale de l'ACDI. • Conclure une nouvelle entente de prestation entre l'ACDI et le MAECI à propos des services ministériels à l'étranger, assortie de normes de rendement. 	

M2. GESTION DES CONNAISSANCES ET

GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION (GI/TI)

PRIORITÉ

M.2.1 Approches et systèmes de GI/TI appuyant la réalisation des priorités de l'Agence, l'interaction efficace avec les partenaires et les besoins en information du public.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestion de l'information :</i> Progrès réalisés dans la gestion efficace et efficiente de l'information à l'appui de la prestation de services et de l'obligation du gouvernement de rendre des comptes, de la confiance du public et de la préservation du patrimoine national, conformément à la politique fédérale de gestion de l'information gouvernemen- • <i>Technologie de l'information :</i> Des systèmes et des outils automatisés sont élaborés en réponse aux exigences de l'Agence dans le domaine de la gestion des connaissances (M.2.2), de la planification stratégique et de l'allocation des ressources (M3), des processus de gestion, des approches et des activités de soutien (M4). 	<ul style="list-style-type: none"> • L'Agence disposera, au début de 2004, d'un plan d'action en matière de gestion de l'information (GI) fondé sur les résultats de la vérification de sa capacité de gestion de l'information et en aura amorcé la mise en œuvre. Toutes les directions générales de l'ACDI auront adopté, dès 2006, la structure organisationnelle fonctionnelle qui est compatible avec le modèle des bureaux d'information des directions générales. • Le projet pilote portant sur le Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise sera mis en œuvre en 2005, en vue de mettre à l'épreuve les processus système et les processus opérationnels. • Les fonctions permettant les affaires électroniques seront offertes en 2004 dans le cadre de deux projets pilotes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un plan d'action en matière de GI sera élaboré à partir de la vérification de la capacité en GI entreprise au cours de l'exercice 2003-2004. • Les bureaux d'information des directions générales sont structurés de façon à disposer de centres de compétence et de connaissance en matière de GI, tout en offrant un cheminement de carrière au personnel qui œuvre dans le domaine de la GI. • L'ACDI est en train d'élaborer un Système de gestion des documents et de l'information de l'entreprise pour la gestion du cycle de vie des documents et des dossiers. • Dans le cadre de son projet d'affaires électroniques, l'ACDI est en train de créer des outils d'exécution de programmes par le Web qui comprennent une fonctionnalité de gestion de projet et de mise en commun de l'information et des connaissances en ce qui concerne les projets et les programmes. • Renforcement des mesures de sécurité grâce à l'installation des meilleurs outils et pratiques en vue de protéger l'environnement informatique de l'Agence.
---	--	--

M1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
PRIORITÉ M.1.3 Promotion du maintien en poste en veillant au mieux-être du personnel.		
<ul style="list-style-type: none">• Milieu de travail satisfaisant• la vie privée, lutte contre le harcèlement et la discrimination; cheminement de carrière; environnement propice à l'apprentissage, équité, supervision aidante, locaux).• Outils de mesure : sondage de la fonction publique et rapports : services conseils, ombudsman, relations de travail, politiques et règlements régissant la santé, la sûreté et la sécurité, etc.• Les départs n'ont aucun rapport avec l'état de santé de l'organisation (p. ex. entrevues de départ, profil démographique).	<ul style="list-style-type: none">• Employés de plus en plus satis- rales de l'ACDI :• faits de leur milieu de travail : promotion en vue de faire en sorte que le milieu de travail soit exempt de toute forme de harcèlement et de discrimination;• adhésion aux valeurs et aux principes éthiques de la fonction publique;• sensibilisation de l'effectif de l'ACDI aux questions de santé et de sécurité et responsabilisation des gestionnaires;• respect des normes ergono- miques et répartition optimale de l'espace, de même que rapatriement du personnel de l'administration centrale; en un seul emplacement; dialogue encouragé entre les surveillants et leurs employés;• promotion de l'équilibre entre le travail et les obligations personnelles.• Réduction du nombre d'employés qui quittent l'Agence pour des motifs liés à leur mieux-être.	<ul style="list-style-type: none">• La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004, le Code de valeurs et d'éthique, les lignes directrices sur la prévention du harcèlement et la résolution des problèmes de harcèlement en milieu de travail continueront à guider la planification des ressources humaines et les activités de maintien en poste, de même que la promotion du mieux-être en milieu de travail. La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI sera mise à jour et la nouvelle version sera diffusée en 2004. La législation proposée au sujet de la modernisation de la gestion des ressources humaines guidera également les activités de l'Agence à ce chapitre.• Santé et sécurité : élaboration, mise à jour et publication des politiques et des programmes sur la sécurité.• Aménagement du lieu de travail et ergonomie : mieux-être des employés renforcé grâce à l'ergonomie et à la répartition optimale de l'espace.
PRIORITÉ M.1.4 Présence sur le terrain renforcée, au besoin.		
<ul style="list-style-type: none">• Importance de la décentra- lisation des responsabilités et des centres décisionnels.• Meilleur appariement des gammes de compétences et des exigences opérationnelles.• Affectation des ressources en fonction des besoins.	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer, s'il y a lieu, la pré- sence de l'ACDI sur le terrain dans les pays où elle souhaite renforcer ses partenariats pour être en mesure d'assurer l'exé- cution efficace de ses nouveaux programmes.• Renforcer la gestion de la pré- sence de l'ACDI sur le terrain, tant au niveau des missions que des unités d'appui au programme.	<ul style="list-style-type: none">• Entreprendre dans l'ensemble de l'organisation un examen des questions liées au renforcement de la présence de l'ACDI sur le terrain.• Négocier un nouveau protocole d'entente avec le MAECI pour couvrir les coûts et les normes des services minis- tériels reçus par l'ACDI à l'étranger.• Participer à l'examen du Secrétariat du Conseil du Trésor sur la représentation canadienne à l'étranger.• Examiner les questions de gestion et les risques liés aux unités d'appui au programme de l'ACDI.

M1. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---------------------	--------	--

PRIORITÉ M.1.1 Dotation en ressources afin d'obtenir un effectif renouvelé, solide et représentatif.		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none">• Ampleur des progrès réalisés dans toutes les directions générales aux chapitres du renouvellement et de la représentation de l'effectif de l'ACDI, y compris les langues officielles. Outils de mesure : analyse des données du profil démographique et des données relatives à l'équité en matière d'emploi; sondage auprès des fonctionnaires fédéraux.	<ul style="list-style-type: none">• Maintenir ou augmenter le recrutement externe (nouveaux agents de développement, affectations, etc.), tout en veillant à ce que le personnel de l'ACDI ait des occasions d'avancement professionnel.• Continuer à progresser en vue d'assurer la représentation équitable des quatre groupes désignés, en particulier dans les groupes professionnels nettement sous-représentés.• Continuer à faire en sorte que les employés de tous les échelons se respectent davantage mutuellement du point de vue de l'usage des langues officielles en milieu de travail.	<ul style="list-style-type: none">• La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004, le Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi 2002-2005 et la Loi sur les langues officielles continueront à guider les activités de planification des ressources humaines et de ressourcement. La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI sera mise à jour et la nouvelle version sera diffusée en 2004. La législation proposée au sujet de la modernisation de la gestion des ressources humaines guidera également les activités de l'Agence à ce chapitre.
---	---	---

PRIORITÉ M.1.2 Formation et perfectionnement en vue d'obtenir un personnel hautement qualifié.		
---	--	--

<ul style="list-style-type: none">• Niveau de pertinence et d'investissement (temps et argent) dans le domaine du perfectionnement et de la formation de tous les employés. Outils de mesure : le rapport annuel sur l'apprentissage et le budget alloué au perfectionnement et à la formation.	<ul style="list-style-type: none">• Dans toutes les directions générales de l'ACDI :<ul style="list-style-type: none">• Investir temps et argent pour le perfectionnement et la formation de tous les employés de l'ACDI.• Des plans d'apprentissage individuels sont accessibles à tous les employés qui en font la demande.• La discussion et la préparation des plans d'apprentissage sont intégrées au cycle de rétroaction sur le rendement.• En consultation avec les intéressés, la formation ministérielle est élaborée en fonction des exigences actuelles et futures de l'organisme et de sa vision.	<ul style="list-style-type: none">• La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004 et la Politique en matière d'apprentissage continu continueront à guider la planification des ressources humaines et les activités d'apprentissage. La Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI sera mise à jour et la nouvelle version sera diffusée en 2004. La législation proposée au sujet de la modernisation de la gestion des ressources humaines guidera également les activités de l'Agence à ce chapitre.
---	---	--

ES. RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DES PARTENAIRES DE L'ACDI

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none">• Résultats des évaluations des institutions et des programmes des partenaires canadiens.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI continuera à exiger de ses partenaires canadiens qu'ils soient en mesure de gérer l'aide de manière efficace et d'aligner leur programmation sur les objectifs stratégiques de l'Agence.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI élaborera des cadres de planification du développement institutionnel avec plusieurs partenaires clés, y compris la Banque asiatique de développement, le PNUD, l'UNICEF, le HCR (Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés) et l'ONUSIDA.• L'ACDI s'efforcera d'améliorer la participation des donateurs à la surveillance des institutions multilatérales, y compris l'ONU et les institutions de Bretton Woods, en contribuant, avec des donateurs ayant la même vision, au réseau d'évaluation du rendement des organisations multilatérales.• Initiatives de développement de la capacité des institutions régionales et nationales qui traitent de questions telles que l'agriculture, le développement du secteur privé, l'eau, le sol, les affaires réglementaires, la stabilité financière, la réforme juridique et judiciaire, le développement économiquement, le développement social (notamment la santé, l'éducation, la protection des enfants), le commerce, les droits de la personne, l'égalité entre les sexes, les peuples autochtones ou indigènes, la gestion des ressources, la résolution des conflits et les réformes des services de sécurité.• Renforcer la recherche et la capacité d'élaboration de politiques des institutions partenaires pour évaluer les questions transversales telles que l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement en vue d'intégrer ces questions aux exercices de planification, de budgétisation et d'allocation des ressources, à l'échelle nationale.• L'ACDI continuera à aider ses partenaires canadiens à améliorer leur capacité de mettre leurs connaissances en commun, de s'engager dans le dialogue sur le plan politique, d'intégrer la question de l'égalité entre les sexes et de veiller à la durabilité de l'environnement dans leur programmation et de faire un usage efficace de la gestion axée sur les résultats.

E4. PARTICIPATION ACTIVE DES CANADIENS

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---------------------	--------	--

PRIORITÉ

E.4.2 Collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires en vue de mobiliser le public canadien en faveur du développement, en particulier les jeunes.

<ul style="list-style-type: none">• Collaboration plus étroite entre l'ACDI et ses partenaires, particulièrement ceux qui travaillent avec les jeunes, en vue d'atteindre des objectifs communs d'engagement du public. Importance et portée de la contribution des réseaux, des canadiens aux projets de développement international. Un nombre croissant de jeunes Canadiens ont accès à de meilleures sources d'information et occasions de participation.	<ul style="list-style-type: none">• Engagement du public plus cohérent; synergie dans la poursuite d'objectifs communs. Amélioration graduelle de la portée des résultats de l'engagement public et des projets éducatifs de l'ACDI. L'effet de levier exercé par les partenaires canadiens sur les réseaux, le savoir et les fonds du Canada restera stable ou augmentera.• Un nombre croissant de jeunes Canadiens ont accès à de meilleures sources d'information et occasions de participation.• Le nombre de présentations à (programme d'information sur le développement), qui informe les ONG, les écoles et les conseils scolaires, continue à croître.	<ul style="list-style-type: none">• En consultation avec ses partenaires et par leur entremise, l'ACDI élaborera et alimentera une stratégie renouvelée d'engagement du public qui orientera sa collaboration stratégique avec ces partenaires et renforcera l'appui au programme d'aide du Canada. Les partenaires de l'ACDI peuvent mobiliser le public de façon efficace et s'assurer l'appui des médias grâce à leur travail avec les volontaires (au Canada et à l'étranger), les jeunes stagiaires et les collectivités locales. L'ACDI continuera à encourager ses partenaires à faire une place aux jeunes dans leurs projets d'engagement du public. De la même façon, le Programme d'action jeunesse de l'ACDI continuera à encourager la participation des jeunes au développement international et à susciter la collaboration de ses partenaires et des jeunes stagiaires pour améliorer l'efficacité de ses activités de sensibilisation. Les bureaux régionaux de l'ACDI joueront un rôle majeur dans cet effort de mobilisation des Canadiens.• L'initiative Le monde en classe offrira à un plus grand nombre d'enseignants les connaissances et les outils requis pour incorporer le développement international aux programmes d'études.• Le programme <i>papillon 208</i> fournira directement aux jeunes les outils et les mesures incitatives qui peuvent encourager leur participation active aux efforts de développement du Canada.• L'ACDI continuera à appuyer la programmation et les contributions stratégiques mises de l'avant par le secteur volontaire canadien engagé dans l'aide humanitaire, la consolidation de la paix et les activités de déminage dans des pays qui sont victimes d'une catastrophe naturelle ou d'un conflit.
---	--	---

E5. RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL DES PARTENAIRES DE L'ACDI

PRIORITÉ

E.5.1 Renforcement de la capacité et de l'efficacité du travail des institutions partenaires de l'ACDI.

<ul style="list-style-type: none">• Résultats des évaluations qu'ont faites les donateurs du rendement des institutions multilatérales.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI augmentera son appui pour renforcer le développement multilatéral et le système humanitaire.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI contribuera à accroître l'efficacité et l'efficience des institutions multilatérales grâce à ses subventions et à son influence (p. ex. organismes de développement des Nations Unies, institutions de Bretton Woods et Commonwealth).
---	---	---

E3. CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE APPROPRIÉE

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---------------------	--------	--

PRIORITÉ

E.3.2. Gradation des pays en développement dont la situation le justifie.

<ul style="list-style-type: none">• Nombre de pays que l'ACDI reclasera (gradation) par rapport au nombre total de pays où elle intervient.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI s'attend à mettre un terme à sa programmation dans huit pays d'Europe centrale et de l'Est en 2005.• L'ACDI mettra un terme à sa programmation bilatérale en Thaïlande et en Malaisie à partir de 2003-2004.	<ul style="list-style-type: none">• Huit pays d'Europe centrale et de l'Est deviendront membres de l'Union européenne en 2004 et deux pays d'Asie (la Malaisie et la Thaïlande) atteindront le seuil de gradation à partir de 2004. L'ACDI aidera ces pays à opérer la transition entre leur état de bénéficiaires de l'aide de pays donateurs à celui de partenaires égaux.• L'ACDI élaborera une stratégie ministérielle pour guider la gradation de pays supplémentaires au cours des quelques prochaines années (jusqu'en 2010).• Les pays qui sortent d'une situation où ils sont en relation d'aide bilatérale avec l'ACDI peuvent s'attendre à garder des relations de partenariat avec des groupes tels que les institutions éducatives canadiennes et les compagnies du secteur privé. La préparation d'un menu d'options de gradation comprenant une stratégie de gradation par étape à partir de la relation d'aide peut contribuer à préserver la visibilité du Canada et ses liens avec ces pays.
---	--	--

E4. PARTICIPATION ACTIVE DES CANADIENS

PRIORITÉ

E.4.1 Amélioration de la perception qu'ont les gens de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacé des programmes d'APD et d'AP.

<ul style="list-style-type: none">• Intérêt et réceptivité des décideurs gouvernementaux envers les activités de l'ACDI.• Résultats des sondages d'opinion sur la valeur, l'efficacité et l'efficacité de l'aide étrangère canadienne.• Portée et résultats de l'engagement public de l'ACDI et de ses projets éducatifs, particulièrement chez les jeunes.• Portée et résultats de la consultation auprès des Canadiens.	<ul style="list-style-type: none">• Les décideurs gouvernementaux sont mieux informés et appuient davantage les activités de l'ACDI.• Couverture médiatique accrue et plus positive.• Les sondages d'opinion montrent que l'image de l'ACDI s'améliore au fil des ans.• Amélioration graduelle de la portée des résultats de l'engagement public et des projets éducatifs de l'ACDI.• Eventail élargi du nombre de Canadiens qui participent à la consultation.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI encouragera le public à mieux comprendre et à soutenir les enjeux en matière de développement.• L'ACDI financera un nombre croissant de projets d'éducation publique visant un auditoire plus large, particulièrement chez les jeunes.• L'ACDI fournira une information actuelle et exacte aux médias et autres parties intéressées sur ses activités et sur les grandes questions de développement international de l'heure.• L'ACDI travaillera en étroite collaboration avec d'autres ministères engagés dans la coopération internationale afin d'encourager les gens à mieux comprendre et à soutenir les enjeux du développement international.• La stratégie renouvelée des communications ministérielles de l'ACDI guidera toutes les communications, stratégies et plans d'engagement public de l'Agence.
--	---	---

E2. CONCENTRATION SECTORIELLE ET THÉMATIQUE APPROPRIÉE

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---------------------	--------	--

PRIORITÉ

E.2.2 Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, y compris l'agriculture, le développement rural et le développement du secteur privé.

<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de secteurs dans lesquels il existe des programmes. • Pourcentage de décaissement du programme par secteur clé, y compris l'agriculture, le développement rural et le développement du secteur privé. • Niveau et évaluation de l'intégration de l'égalité entre les sexes dans les politiques et la programmation (en utilisant le cadre d'évaluation du rendement en matière d'égalité entre les sexes). 	<ul style="list-style-type: none"> • Quintupler l'investissement de l'ACDI dans l'agriculture (de 95 millions à 500 millions de dollars) de 2002-2003 à 2007-2008. • Réduire le nombre des secteurs dans lesquels l'ACDI intervient, dans chaque pays en développement. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI, en collaboration avec ses partenaires, mettra en œuvre sa politique de 2003 sur l'agriculture et le développement rural. • L'ACDI, en collaboration avec ses partenaires, mettra en œuvre sa politique de 2003 sur le développement du secteur privé. • Les partenaires canadiens de l'ACDI continueront à poursuivre leurs activités de formation et de développement des capacités, de concert avec leurs homologues locaux. On mettra d'ailleurs l'accent sur les secteurs où les Canadiens ont un avantage concurrentiel (p. ex. la bonne gouvernance, la consolidation de la paix, la sécurité, le développement social, l'égalité entre les sexes et la gestion de l'environnement). L'ACDI explorera également les façons de soutenir les initiatives locales de consolidation de la capacité du secteur privé qui sont axées sur le renforcement des institutions.
---	---	--

E3. CONCENTRATION GÉOGRAPHIQUE APPROPRIÉE

PRIORITÉ

E.3.1 Présence accrue de l'ACDI dans un plus petit nombre de pays et d'institutions.

<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage du total des débours du programme de l'ACDI dans les neuf pays de concentration. • Montant et pourcentage des décaissements du programme en Afrique. • Nombre actuel et prévu des pays qui élaborent des programmes et des institutions ou partenaires avec lesquels travaille l'ACDI. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI concentre graduellement ses ressources dans un nombre plus réduit de pays. Ces pays doivent avoir un haut degré de pauvreté et s'être engagés à assurer l'efficacité de leur développement en améliorant leur gouvernance et en faisant un usage efficace de leurs subventions d'aide. • 50 % des nouvelles ressources de l'ACDI seront consacrées à l'Afrique (en excluant le Fonds canadien pour l'Afrique). • D'ici la fin de 2005, 60 % de la programmation bilatérale de l'ACDI en Afrique sera concentrée dans dix pays (15 actuellement). Le plafond des sommes moyennes injectées triplera, passant de 14 millions à 54 millions de dollars. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI concentrera graduellement ses ressources dans un nombre limité de pays très pauvres. Il se peut qu'elle accorde une importance particulière aux pays qui peuvent exercer un certain leadership sur le plan régional. • Stratégiquement, l'ACDI concentrera ses interventions sur l'Afrique en insistant sur la gouvernance et la sécurité. • L'ACDI renouvellera ses ententes de partenariats; celles-ci lui permettront, avec les secteurs volontaire et privé du Canada, d'adapter ses stratégies de coopération à la situation des pays concernés en étant sensible aux différents niveaux de leur développement social, économique et politique.
--	---	---

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none">• Évaluation des efforts explicites visant à aborder la question du développement de la capacité locale dans le cadre des approches-programmes.• Proportion du financement affectée aux projets de renforcement des capacités.		<p>qui suscitent l'engagement de la société civile. C'est essentiel pour fixer, dans le cadre de la coopération en matière de développement, des priorités claires acceptées localement.</p>

PRIORITÉ E.1.6 Délitement accru de l'aide canadienne.		
<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage d'aide liée et déliée (actuelle et planifiée).	<ul style="list-style-type: none">• Établir des rapports sur les progrès en matière de déliement de l'aide et en assurer le suivi.• À partir de 2004, établir et diffuser les objectifs chiffrés du déliement de l'aide.• L'ACDI démontrera clairement les progrès obtenus sur le déliement de l'aide d'ici le prochain Examen par le CAD de l'OCDE en 2006.	<ul style="list-style-type: none">• Application stricte de la recommandation du CAD sur le déliement de l'APD destinée aux pays les moins avancés.• Un plus grand nombre d'approches-programmes et de projets pouvant utiliser les capacités et les ressources des pays en développement.• L'ACDI permettra d'augmenter graduellement le transfert des responsabilités d'approvisionnement aux pays bénéficiaires.

E2. CONCENTRATION SECTORIELLE ET THÉMATIQUE APPROPRIÉE

PRIORITÉ E.2.1 Attention accrue accordée aux priorités de développement social : éducation de base, VIH/sida, santé et protection de l'enfant.		
<ul style="list-style-type: none">• Décroissances dans le cadre de programmes pour chacune des priorités de développement social.	<ul style="list-style-type: none">• Quadrupler l'investissement dans l'éducation de base, le VIH/sida et la protection des enfants et doubler les investissements dans le domaine de la santé et de la nutrition (2000-2005).• Atteindre les objectifs d'Éducation pour tous fixés par le G8 à Kananaskis, d'ici 2005.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI, en collaboration avec ses partenaires, respectera ses engagements d'accroître les ressources consacrées aux quatre secteurs prioritaires du développement social : la santé et la nutrition, le VIH/sida, l'éducation de base et la protection des enfants — l'égalité entre les sexes étant un thème transversal — avec comme objectif de quadrupler son investissement dans la plupart de ces domaines au cours d'une période de cinq ans (2000-2005).

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS	CIBLES	INDICATEURS/MESURES
<ul style="list-style-type: none"> - De concert avec d'autres ministères, l'ACDI appuiera la formulation des politiques commerciales du Canada et négociera les positions du pays pour s'assurer que les objectifs de réduction de la pauvreté et de développement des personnes sont incorporés aux négociations sur le commerce et les investissements, afin de contribuer à la réalisation des promesses faites à Doha de lancer un cycle de négociations commerciales multilatérales dans un contexte de développement. - L'ACDI, en consultation avec d'autres ministères, mettra à jour sa politique sur l'environnement durable et élaborera un cadre d'orientation sur l'eau et l'assainissement ainsi qu'une stratégie de gestion durable des terres. - L'ACDI continuera à partager sa connaissance des secteurs volontaire et privé pour ajouter de la valeur aux politiques du gouvernement du Canada et aux relations de l'ACDI avec d'autres ministères. L'ACDI continuera également à participer à l'initiative du secteur bénévole, un projet pancanadien qui vise à établir un dialogue politique plus efficace et à financer les relations entre le gouvernement du Canada et les organismes du secteur volontaire canadien. - L'ACDI participera à l'examen horizontal des activités à l'échelle internationale auquel procédera le Conseil du Trésor en 2004. 		
PRIORITÉ E.1.5 Facilitation de la prise en charge locale.		
<ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI élaborera une approche qui donnera la priorité à une programmation réactive favorable aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté. • L'ACDI inscrira ses orientations de programmation par pays dans les limites des cadres locaux désignés par les pays en développement, particulièrement par l'entremise du processus des CSLP lorsqu'elle estimera que ce processus fait appel à une approche participative légitime. Des approches de rechange seront élaborées pour les États vulnérables, les pays en crise, etc. • L'ACDI redoublera d'efforts pour mieux coordonner ses interventions avec celles d'autres donateurs, notamment en harmonisant davantage les pratiques et procédures de ses donateurs. • Les partenaires du secteur volontaire ont un rôle important à jouer dans la promotion de la prise en charge locale en appuyant les processus participatifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Autant que possible, les CPP sont alignés sur les CSLP ou les plans équivalents (cela peut comprendre des États vulnérables, des pays en crise, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de CPP alignés sur les CSLP ou équivalents. • Étendue et évaluation de la participation aux CSLP ou équivalents dans les pays partenaires ou avec des institutions partenaires. • Étendue et évaluation de l'appui offert aux pays partenaires pour augmenter leur capacité de prise en charge locale. • Évaluation des efforts mis en œuvre par l'ACDI en vue de parvenir à une meilleure coordination avec les autres donateurs.

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> Pourcentage de l'aide au développement déboursé dans le cadre des approches-programmes. Partage des fonds dans le cadre des approches-programmes. Autre appui budgétaire (autre que dans le cadre des approches-programmes). Autre appui combiné (autre que dans le cadre des approches-programmes). 	<ul style="list-style-type: none"> seront achevées sous forme d'aide budgétaire directe, d'échanges financiers et de fonds communs); Elaborer un code pour les approches-programmes, le soutien budgétaire et les fonds communs. Elaborer des stratégies saines de gestion du risque pour les approches-programmes (y compris l'évaluation, la surveillance et l'atténuation du risque). 	<ul style="list-style-type: none"> L'ACDI continuera à tenir à jour une gamme d'initiatives reflétant les principes d'efficacité, qui sera utilisée pour documenter et façonner ses travaux futurs de sorte que les pratiques exemplaires seront ancrées plus solidement dans tous ses secteurs d'activité. L'ACDI passera de projets relativement modestes en agriculture à des projets de beaucoup plus grande envergure. Progressivement, l'Agence adoptera une approche plus programmée au fur et à mesure qu'elle s'adaptera à ces nouvelles modalités et qu'elle prendra de l'expérience. Les partenaires de l'ACDI venant du secteur volontaire, de concert avec leurs homologues locaux, continueront à jouer un rôle dans les approches de programmation, particulièrement à titre d'organismes d'application ou d'organes de surveillance.
PRIORITÉ E.1.4 Réalisation de programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires.		
<ul style="list-style-type: none"> Évaluation de la cohérence des politiques de l'ACDI avec celles d'autres ministères qui sont étrangères à l'aide et qui concernent, entre autres, le commerce international, l'environnement, l'agriculture, la sécurité, la santé et l'immigration. Nombre et portée des initiatives spéciales à mettre en œuvre. Proportion du CPP où il y a eu contribution d'autres ministères (voir également M.3.1). 	<ul style="list-style-type: none"> Les politiques sectorielles de l'ACDI sont élaborées en consultation avec d'autres ministères. D'autres ministères ont une participation plus importante à la planification de la programmation par pays de l'ACDI (par l'entremise du CPP). 	<ul style="list-style-type: none"> L'ACDI continuera à évaluer les mesures à prendre pour améliorer la cohérence des politiques du gouvernement du Canada qui ont une incidence sur les pays en développement et à collaborer avec d'autres organismes gouvernementaux à l'atteinte de ce but. Ces politiques régissent, entre autres, le commerce international, l'environnement, l'agriculture, la sécurité, la santé et l'immigration. Par exemple : <ul style="list-style-type: none"> L'ACDI contribuera à l'élaboration d'une stratégie plus efficace en matière de sécurité et de développement à l'échelle du gouvernement du Canada, y compris en soutenant et en examinant en permanence la participation de la police canadienne aux efforts des pays en développement qui souhaitent restaurer la sécurité des personnes, la stabilité sociale et la règle de droit. L'ACDI élaborera de nouvelles stratégies novatrices pour collaborer avec les pays vulnérables qui sont en crise dans le contexte nouveau de la mondialisation (p. ex. en collaborant avec des partenaires tels que le MAECI et le Centre de recherches pour le développement international; l'ACDI s'efforcera d'ajouter la prévention des conflits et la réconciliation postérieure au conflit aux objectifs de l'Agence et de renforcer la capacité de celle-ci de cerner les causes premières du conflit, grâce, par exemple, à sa capacité d'analyser, de concevoir et d'assurer l'exécution des programmes portant sur les conflits et l'après-conflit.

ET. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none">• non codés.	qui leur permettront d'assurer l'agencement optimal de programmes directs, de programmes réactifs et de financement de base.	

PRIORITÉ
E.1.2 Mise en place de partenariats consensuels et collaboratifs entre l'ACDI et ses partenaires.

<ul style="list-style-type: none">• Evaluation des partenariats collaboratifs et consensuels déjà en place (les initiatives des directions générales du partenariat et des programmes multilatéraux sont particulièrement pertinentes).	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement de l'aide humaine multilatérale et systèmes de développement.• Alignement de la programmation des partenariats sur les objectifs stratégiques de l'ACDI.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI apportera sa contribution aux initiatives et institutions multilatérales, afin de renforcer leur capacité de réduire la pauvreté et d'atteindre des cibles de développement internationalement reconnues, reconnaissant ainsi leur rôle dans la définition de l'ordre du jour, la mise en œuvre de la programmation, la conception de la programmation canadienne et l'engagement envers la réforme.• L'ACDI fera appel aux principes de cohérence, de concentration, de sélectivité et d'avantages comparatifs pour déterminer la meilleure façon de travailler avec ses partenaires multilatéraux. Le groupe d'études de la Direction générale des programmes multilatéraux mettra au point ces systèmes et critères. Il s'efforcera de mieux coordonner les canaux d'aide multilatérale et bilatérale de l'ACDI.• L'ACDI négociera des partenariats plus efficaces avec les secteurs volontaire et privé en cultivant, dans tous ses secteurs, une compréhension commune de ses objectifs stratégiques, en communiquant ces objectifs de manière efficace à ses partenaires, en veillant à ce que ces derniers alignent leur programmation sur ses objectifs stratégiques pour consolider le principe du renforcement de l'aide, en explorant les possibilités de partenariats novateurs et en renforçant ses relations avec ses partenaires grâce aux arrangements de financement et à d'autres démarches administratives.
---	--	---

PRIORITÉ
E.1.3 Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (approches-programmes).

<ul style="list-style-type: none">• Nombre, portée et évaluation des approches-programmes et suivi des changements (p. ex. secteurs, types, qualités des approches-programmes dans les pays cibles).	<ul style="list-style-type: none">• Chaque direction générale de l'ACDI déterminera les secteurs où les approches-programmes sont les plus efficaces en mettant l'accent sur les pays les plus pauvres (p. ex. en Afrique, d'ici 2005, environ 75 % des ressources supplémentaires	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI réorientera sa programmation dans les pays les plus pauvres pour adopter de nouvelles approches fondées sur le principe du développement efficace. Au fil du temps, les ressources pour ces pays (de concentration) se situeront bien au-dessus du seuil de financement assurant une participation efficace dans le contexte des approches-programmatiques de l'aide au développement.
--	--	---

D4. GOUVERNANCE

Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<p>les sexes et des besoins de protection spéciale des filles et des garçons affectés par la guerre en renforçant, notamment, la portée et l'efficacité de la contribution des femmes et des jeunes touchés par la guerre à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits.</p> <ul style="list-style-type: none"> Amélioration de la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies à long terme de gestion des ressources naturelles qui contribuent à la résolution ou à la prévention du conflit, notamment en partageant les eaux transfrontalières. 	<ul style="list-style-type: none"> Proportion des hommes et des femmes participant à la prise de décisions relatives aux institutions, aux mécanismes et aux processus liés aux situations de paix et de conflit. Niveau de la prise en compte des droits et des besoins diversifiés des femmes et des hommes touchés par les conflits dans les politiques et les programmes de maintien de la paix et de reconstruction. 	<p>de l'égalité entre les sexes dans tous les aspects de la prévention des conflits, de la consolidation de la paix, du maintien de la paix et de la reconstruction postérieure au conflit; collaborer avec la Colombie dans deux secteurs mutuellement bénéfiques : la gouvernance et les ressources humaines et l'assistance intégrée aux personnes affectées par un conflit; soutenir le développement des habiletés qui permettent de prévoir les conflits liés à l'accès à l'eau et de négocier et transformer ces conflits grâce à une stratégie de consolidation de la paix au Salvador.</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiatives institutionnelles : renforcer la capacité du système multilatéral (particulièrement les Nations Unies et l'OCDE) d'offrir des mécanismes d'urgence de prévention des conflits, de consolidation de la paix et de déminage à l'issue d'un conflit (notamment des analyses, des programmes et des leçons tirées de l'expérience); participer aux efforts mondiaux visant à réduire les liens entre les conflits armés et l'exploitation des ressources naturelles (minéraux et diamants de sang) et contribuer à l'avènement de régimes internationaux plus solides (p. ex. dans le bassin du Nil); appuyer les efforts des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et ceux de leurs homologues locaux, pour promouvoir, au sein des pays en développement, un dialogue axé sur le conflit, la réconciliation et la consolidation de la paix.

6.2 Les résultats porteurs

E1. ORIENTATION APPROPRIÉE DE LA PROGRAMMATION

INDICATEURS/MESURES	CIBLES	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<p>PRIORITÉ</p> <p>E.1.1 Etablissement d'un juste équilibre entre les programmes directs et les programmes réactifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> L'orientation et les modalités déterminées conformément au CPP et aux besoins du pays. Les directions générales peuvent déterminer les cibles 	<ul style="list-style-type: none"> L'ACDI dotera les membres de son personnel d'outils et de processus qui leur permettront d'offrir plusieurs types de programmes. L'ACDI s'assurera que les projets de ses partenaires s'inscrivent dans un CPP général tout en favorisant la diversité, l'expérimentation et la souplesse.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none"> Amélioration des services et des juges et des tribunaux. interventions de la Couronne, procureurs de la police, des filles, en droit, et dans les problèmes de violation des droits dus aux différences entre les sexes (p. ex. violence envers les femmes, traite des femmes, agression sexuelle et zones de conflit). 		<ul style="list-style-type: none"> Initiatives institutionnelles : continuer à soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, afin de promouvoir les droits de la personne et de surveiller l'observation des mécanismes qui les régissent.

PRIORITÉ D.4.4 Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.

<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la capacité locale de prévention ou de gestion des conflits. Amélioration et harmonisation des réactions des régions et des donateurs aux conflits. Renforcement et professionnalisation des services de sécurité, notamment de la police, du système judiciaire, des institutions pénales et du contrôle civil de la milice. Amélioration et démocratisation de la gouvernance des systèmes de sécurité, grâce au renforcement de la transparence et de la responsabilité. Transition plus efficace entre des situations de crise complexes et le développement durable. Augmentation de la capacité des institutions d'élaborer et de mettre en œuvre des politiques, des programmes et des projets de consolidation de la paix et de résolution de conflit qui intègrent les dimensions de l'égalité entre 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de conflits violents et de menaces à la sécurité. Nombre de projets qui reflètent une amélioration de l'analyse et de la mise en œuvre des programmes de prévention des conflits et de transition dans les secteurs qui ont fait l'objet d'un conflit. Nombre de décisions opérationnelles compatibles avec les mécanismes de sécurité des organismes internationaux comme les Nations Unies ou l'OCDE qui représentent une réponse de portée régionale ou internationale mieux coordonnée et plus efficace pour la prévention des conflits et la reconstruction postérieure au conflit. Preuves de travaux conjoints entrepris par les pays riverains pour la gestion des eaux partagées. Nombre d'organismes qui abordent la question de l'égalité entre les sexes dans leurs politiques, programmes et projets de consolidation de la paix et de résolution de conflit. 	<ul style="list-style-type: none"> Investissements visant des pays ou des régions : soutenir le processus de reconstruction en Afghanistan et les initiatives postérieures au conflit en Iraq grâce à des stratégies diplomatiques, de développement et de défense; soutenir la participation de la police canadienne aux efforts des pays en développement visant à restaurer la sécurité des personnes, la stabilité sociale et la règle de droit comme préalables à un développement plus substantiel et plus durable (p. ex. en Sierra Leone et en Guinée); soutenir les efforts des ministres de la Justice et des services de police dans les Balkans pour qu'ils comprennent mieux, apprécient et mettent en application les droits et les normes en vigueur; appuyer les efforts de gestion et de résolution des conflits panaméricains et régionaux en renforçant la capacité de la récente Union africaine (p. ex. grâce au Fonds canadien pour l'Afrique) et des communautés économiques régionales (p. ex. l'Autorité intergouvernementale pour le développement en Afrique de l'Est et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest); continuer à contribuer à bannir l'usage des mines terrestres, y compris par des stratégies de déminage; renforcer les programmes visant à combler les besoins de protection particuliers des garçons et des filles affectés par la guerre, y compris en contrainant à augmenter la portée, l'efficacité et la crédibilité de la contribution de ces jeunes à la consolidation de la paix et à la prévention des conflits (p. ex. en Sierra Leone, en République démocratique du Congo, en Ouganda et au Rwanda); intégrer davantage le principe
--	---	--

D4. GOUVERNANCE

Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)		
INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	<ul style="list-style-type: none">fonction des initiatives de consultation du gouvernement), Nombre et proportion des femmes qui occupent un poste décisionnel, y compris dans le domaine législatif, judiciaire, etc.Nombre d'élections libres et impartiales.Indicateurs relatifs à la propriété, au contrôle, à la censure des médias.Accessibilité d'armes de petit calibre et d'armes légères.Nombre d'initiatives de maintien de l'ordre de source communautaire.Nombre de civils formés comme gardiens de la paix.	<ul style="list-style-type: none">Participation des électeurs à des élections périodiques libres et sans risques, particulièrement pour les femmes et les groupes marginalisés.La représentation et le leadership politiques reflètent de plus en plus une société pluraliste et un large éventail d'intérêts et d'identités.Les médias sont de plus en plus libres et affichent une attitude positive à l'endroit du débat public.
EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS	<ul style="list-style-type: none">fonction des initiatives de consultation du gouvernement), Nombre et proportion des femmes qui occupent un poste décisionnel, y compris dans le domaine législatif, judiciaire, etc.Nombre d'élections libres et impartiales.Indicateurs relatifs à la propriété, au contrôle, à la censure des médias.Accessibilité d'armes de petit calibre et d'armes légères.Nombre d'initiatives de maintien de l'ordre de source communautaire.Nombre de civils formés comme gardiens de la paix.	<ul style="list-style-type: none">Participation des électeurs à des élections périodiques libres et sans risques, particulièrement pour les femmes et les groupes marginalisés.La représentation et le leadership politiques reflètent de plus en plus une société pluraliste et un large éventail d'intérêts et d'identités.Les médias sont de plus en plus libres et affichent une attitude positive à l'endroit du débat public.
PRIORITÉ D.4.3 Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile.		
<ul style="list-style-type: none">Investissements visant des pays ou des régions : soutenir les organismes nationaux et internationaux de défense des droits de la personne (p. ex. en Chine, au Yémen, au Zimbabwe, au Kenya, en République démocratique du Congo et à Haïti); soutenir les institutions nationales de défense des droits de la personne, y compris les bureaux des protecteurs du citoyen et les commissions nationales des droits de la personne (p. ex. au Pérou, en Bolivie, en Indonésie, au Cameroun, au Népal); lancer des initiatives de renforcement des capacités juridiques et judiciaires et de sensibilisation aux droits de la personne (p. ex. en Chine, au Sri Lanka, en Russie, en Afghanistan et en Asie du Sud-Est); contribuer au respect des droits des femmes dans sept pays d'Asie du Sud-Est; promouvoir les principes de l'inclusion, de la participation, de la non-discrimination		

D4. GOUVERNANCE
 Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.

<p>EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS</p> <p>(fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)</p>	<p>INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p> <p>(pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)</p>	<p>EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p>
<ul style="list-style-type: none"> gouvernementales et coordi- nation entre les ministères du gouvernement. Marché ouvert et équitable et système de réglementation plus visible. Renforcement de la surveil- lance des ressources environ- nementales et naturelles grâce à une gestion efficace, équita- ble et durable et à l'utilisation des ressources environne- mentales et naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Données sur les exclusions, sur les échappatoires, sur l'impunité, sur l'usage que fait la haute direction des pouvoirs exception- nels ou d'urgence et sur les relations personnelles qui déter- minent systématiquement les résultats des décisions prises. Preuve de discrimination ou d'inégalités systémiques dans la protection juridique, d'erreur judiciaire, de recours à des tribunaux d'exception ou secrets. Progrès réalisés en ce qui con- cerne les rapports d'évaluation des marchés par pays, les éva- luations de la responsabilité financière des pays et les exa- mens des dépenses publiques. Efficacité des institutions (p. ex. les organismes chargés des ressources hydriques) res- ponsables de l'environnement et des ressources naturelles grâce à une réglementation et une gestion améliorées; nature et portée de la couverture nationale par de telles institu- tions; nombre d'organismes responsables et d'organes sous-régionaux ainsi que les autres moyennes couvertes par chacun. 	<ul style="list-style-type: none"> Investissements visant des pays ou des régions : renforcer la capacité des gouvernements partenaires d'offrir une programmation tenant compte de l'analyse comparative selon le sexe et axée sur la problématique hommes-femmes; augmenter la participation des femmes et des filles à la prise de décision aux niveaux local, régional et national; contribuer à réformer les institutions qui reproduisent et perpétuent les

PRIORITÉ
D.4.2 Etablissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société.

<ul style="list-style-type: none"> La société civile est habilitée à organiser, défendre, réaliser et influencer le changement. Participation égale des femmes et des hommes, à titre de décideurs, à l'encadre- ment du développement durable de leurs sociétés. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs composites de l'ins- titut de la Banque mondiale (KKZ) concernant la représen- tativité et la reddition de comptes ainsi que la stabilité politique. Niveau de participation de la société civile aux dossiers de portée nationale (mesuré en 	<ul style="list-style-type: none"> Investissements visant des pays ou des régions : renforcer la capacité des gouvernements partenaires d'offrir une programmation tenant compte de l'analyse comparative selon le sexe et axée sur la problématique hommes-femmes; augmenter la participation des femmes et des filles à la prise de décision aux niveaux local, régional et national; contribuer à réformer les institutions qui reproduisent et perpétuent les
---	--	--

D3. DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---	--	--

<ul style="list-style-type: none"> La ventilation des volets urbains et ruraux de plusieurs des indicateurs précités peut permettre de surveiller l'amélioration de la vie des habitants de taudis (ODM). Taux de participation des femmes et des groupes marginalisés à la gestion des ressources naturelles. 		
--	--	--

D4. GOUVERNANCE

Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.

PRIORITÉ

D.4.1 Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales.

<ul style="list-style-type: none"> Les structures et les institutions dirigeantes sont de plus en plus stables, tenues de rendre des comptes, transparentes et régies par les règles de droit. Processus d'élaboration des lois transparent et représentatif, systèmes juridiques accessibles et indépendants, conformes aux normes internationalement reconnues. Transparence et égalité dans la résolution des différends, des conflits, des plaintes, des appels et des recours. Renforcement de la transparence et de l'obligation de rendre des comptes des institutions du secteur public grâce à l'adoption, notamment, de pratiques de gestion moderne, de probité financière et de surveillance du budget. Renforcement de la capacité d'élaborer des politiques 	<ul style="list-style-type: none"> Indicateurs composites de l'Institut de la Banque mondiale (KKZ — Kaufmann, Kraay, Zoido-Lobaton) pour la règle de droit, l'efficacité gouvernementale, la lutte contre la corruption et la qualité réglementaire. Niveau d'observation des obligations d'un pays en vertu des traités internationaux qui régissent les droits économiques, sociaux et culturels (p. ex. à l'aide des conclusions des organes de suivi des traités). Nombre d'institutions nationales ayant une fonction de surveillance, y compris celles qui s'occupent des droits de la personne, les bureaux des protecteurs du citoyen et les vérificateurs généraux. Signes indiquant que des régions, des gens ou des groupes se situent en marge de la loi et de la protection qu'elle confère. 	<ul style="list-style-type: none"> Investissements visant des pays ou des régions : soutenir les programmes pour contribuer à réformer, à repenser ou à reconstruire — ou les trois — les institutions juridiques et judiciaires (p. ex. en Iraq, au Mali, au Rwanda, en Éthiopie, au Bangladesh, en Afrique du Sud et dans les Balkans); appuyer le programme de réforme administrative de la Russie, y compris le fédéralisme et la transparence de la prise de décision dans la fonction publique; appuyer la prise de décisions et l'établissement de priorités centralisées, notamment dans les délibérations sur les politiques et le budget en Lituanie; renforcer les institutions communautaires locales pour offrir des services dans les zones rurales d'Asie tout en appuyant par ailleurs une gouvernance locale démocratique et une gouvernance réceptive et responsable à tous les niveaux; élaborer de nouveaux arrangements par l'entremise de partenariats publics et privés axés sur la promotion de moyens de subsistance durables, pour les hommes et les femmes, les filles et les garçons qui vivent dans la pauvreté en Asie et dans les Amériques; augmenter la capacité, la transparence, la reddition de comptes et le recours à des approches participatives dans la fonction publique, au parlement et au niveau des gouvernements locaux des pays africains; soutenir les processus centralisés et
--	--	---

<p> EFFETS ESCOMPÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI) </p>	<p> INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement) </p>	<p> EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS </p>
--	--	--

PRIORITÉ

D.3.2 Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement, par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des filles, des hommes et des garçons.

<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la capacité d'aborder la question des changements climatiques pour favoriser le développement durable. Renforcement de la capacité de faire face à la dégradation des sols en élaborant et en mettant en œuvre des stratégies viables de gestion des terres avantagées pour les démunis, notamment dans le domaine de l'agriculture et de la foresterie. Renforcement de la capacité d'élaborer et de mettre en œuvre des approches intégrées de gestion des ressources hydriques, y compris l'accès équitable à l'eau potable et aux services d'assainissement. Participation et prise de décision plus efficaces et accès équitable des femmes, des démunis et autres groupes sous-représentés à la gestion des ressources naturelles. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux abordant la question des changements climatiques qui peuvent entraîner une décroissance : <ul style="list-style-type: none"> du produit intérieur brut par unité de consommation d'énergie (comme indicateur de l'efficacité énergétique); des émissions de dioxyde de carbone par habitant (plus deux mesures de la pollution atmosphérique mondiale — l'appauvrissement de la couche d'ozone et l'accumulation des gaz à effet de serre [ODM]). Nombre d'initiatives nationales faisant appel à des stratégies de gestion des terres qui peuvent entraîner une augmentation : <ul style="list-style-type: none"> de la proportion des terres forestières; des terres protégées par souci de préserver la diversité biologique; de la proportion des gens qui ont accès à un mode de tenure sûr (ODM). Nombre d'initiatives nationales faisant appel à des approches de gestion durable et intégrée des ressources hydriques qui peuvent entraîner une augmentation : <ul style="list-style-type: none"> de la proportion de la population ayant un accès durable à des sources d'eau améliorées; de la proportion des gens qui ont accès à des services d'assainissement améliorés. 	<ul style="list-style-type: none"> Investissements visant des pays ou des régions : <ul style="list-style-type: none"> s'attaquer au problème de l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement, ainsi qu'aux risques pour la santé qui en découlent, grâce à d'importants projets menés au Cameroun, au Ghana, au Maroc, en Jordanie, au Bénin, au Malawi, en Mozambique, en Mauritanie et en Éthiopie; renforcer la capacité des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des collectivités de gérer le sol et l'eau de manière durable pour promouvoir la conservation des sols dans les pays affectés par la désertification tels que le Ghana, le Malawi, le Nigéria, la Zambie, le Mozambique et la Tanzanie; soutenir les programmes d'adaptation dans 12 pays des Caraïbes pour réduire les effets néfastes anticipés des changements climatiques mondiaux et renforcer la capacité des institutions du secteur privé de résoudre le problème des changements climatiques; soutenir les politiques visant à améliorer les ressources hydriques et la gestion des plans d'eau dans des pays tels que le Ghana, le Mozambique et la région du bassin du Nil; soutenir la gestion durable des forêts marécageuses des tourbières en vue d'améliorer les moyens de subsistance et de maintenir et d'augmenter les réserves de carbone en Indonésie; contribuer à l'approvisionnement en énergie propre et renouvelable dans les régions isolées de Cuba. Initiatives institutionnelles : renforcer la capacité des partenaires canadiens de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celle de leurs homologues locaux, de planifier et de gérer une programmation saine du point de vue de l'environnement (y compris les politiques environnementales et les systèmes de gestion); soutenir le Fonds pour l'environnement mondial, le plus important mécanisme de financement des programmes environnementaux de portée mondiale (p. ex. le programme africain visant l'élimination des pesticides périmes au Nigéria); renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.
---	--	---

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

EFFETS ESCOMPÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---	---	---

PRIORITÉ

D.2.3 Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.

<ul style="list-style-type: none">• Satisfaction des besoins humains fondamentaux (alimentaires et autres) et allègement de la souffrance humaine en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	<ul style="list-style-type: none">• Quantité et destination des produits alimentaires et non alimentaires d'urgence fournis conformément aux principes d'aide humanitaire, y compris pour répondre aux besoins. Aide d'urgence fournie en temps opportun et de manière rentable et efficace.• Systèmes de détection lointaine installés dans les pays vulnérables.• Taux brut de mortalité et niveaux de malnutrition aiguë en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	<ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : L'ACDI aide à répondre aux besoins humains de base (p. ex. en Iraq). La programmation de l'ACDI établit un bon équilibre entre l'aide humanitaire d'urgence non alimentaire et l'aide au développement à long terme. De la même façon, l'ACDI contribue au processus de transition en assurant le passage de l'assistance au développement et en créant des systèmes de détection lointaine pour prévenir les catastrophes et améliorer l'état de préparation (p. ex. en Éthiopie).• Initiatives institutionnelles : L'ACDI préside le groupe de mise en œuvre de l'approche plus proactive des donateurs en matière d'aide humanitaire (implémentation Group for Good Humanitarian Donorship).
--	--	---

D3. DURABILITÉ DE L'ENVIRONNEMENT

Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.

PRIORITÉ

D.3.1 Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM.

<ul style="list-style-type: none">• Renforcement de la capacité des pays d'intégrer des considérations environnementales dans leurs politiques, programmes et projets.	<ul style="list-style-type: none">• Nombre de politiques, de programmes et de projets nationaux qui tiennent compte de considérations de nature environnementale.	<ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : promouvoir l'intégration de considérations environnementales dans les nombreux secteurs abordés dans les CSLP (notamment la santé, l'agriculture, la foresterie, l'éducation); renforcer la capacité de l'industrie d'incorporer des enjeux environnementaux et sociaux à la conduite de leurs affaires dans des pays comme l'Inde; renforcer la capacité des ministères et organismes gouvernementaux de gérer les réserves naturelles en vue de favoriser les occasions de développement durable qui se présentent aux populations indigènes de pays comme la Chine.• Initiatives institutionnelles : encourager les organismes de développement multilatéraux à intégrer des considérations environnementales dans leur programmation; soutenir les initiatives des partenaires canadiens de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, visant à intégrer des considérations environnementales dans leur programmation.
--	---	--

EFFETS ESCOMPÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
PRIORITÉ		
D.2.2 Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, politiques et projets de développement.		
<div>● Changements de politiques et programmes favorisant l'égalité entre les sexes (afin de répondre aux besoins des hommes et des femmes, des filles et des garçons). ● Renforcement de la capacité des institutions partenaires, des gouvernements et des organisations de la société civile qui reflètent les priorités et les intérêts des femmes et des hommes. ● Savoir et compétence des femmes et des organisations des droits et de participation à la prise de décision.</div> <div>● Proportion des femmes occupant un siège au sein des parlements nationaux (ODM). ● Nombre de politiques, de programmes et de projets des institutions partenaires, des gouvernements et des organisations de la société civile qui reflètent les priorités et les intérêts des femmes et des hommes. ● Savoir et compétence des femmes et des organisations des droits et de participation à la prise de décision.</div> <div>● Investissements visant des régions : faire valoir la stratégie de programmation visant l'égalité entre les sexes, une stratégie appliquée sur deux fronts en Asie : lancer des initiatives pour promouvoir les droits et l'habilitation des femmes, notamment par l'entremise des projets du Fonds en faveur de l'égalité entre les sexes (p. ex. au Pakistan, au Bangladesh, au Vietnam et aux Philippines) et intégrer davantage la question de l'égalité entre les sexes dans une variété de secteurs (p. ex. le Kenya pour ce qui est du VIH/sida); financer de façon stable les projets d'entrepreneuriat des femmes tels que ceux qui ont cours au Rwanda, en République démocratique du Congo et au Cameroun; maintenir et étendre le soutien des initiatives spéciales axées sur l'habilitation des femmes au Kenya, en Éthiopie, au Malawi, au Zimbabwe, au Cameroun, au Mali, en Égypte, au Maroc et au Sénégal; renforcer la capacité d'analyse comparative selon le sexe et de programmation axée sur la problématique hommes-femmes au sein du gouvernement et augmenter la participation des femmes au processus local, régional ou national de prise de décision en Amérique; veiller à l'efficacité de la formation en matière d'égalité entre les sexes, y compris par l'entremise du cours « Promouvoir l'égalité entre les sexes – Formation en ligne »; veiller à ce que l'égalité entre les sexes soit intégrée à des approches-programmes (p. ex. les approches sectorielles) et à des plans de développement nationaux (p. ex. les CSLP).</div> <div>● Initiatives institutionnelles : inciter les organismes de développement multilatéraux à intégrer un souci de parité entre les sexes dans leurs programmes; axer la programmation des institutions multilatérales sur l'égalité entre les sexes (p. ex. le Fonds de développement des Nations Unies pour la femme); contribuer à renforcer la capacité des partenaires canadiens de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celle de leurs homologues locaux, d'intégrer la parité entre les sexes dans leur programmation.</div>		

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

PRIORITÉ D.2.1d Renforcement de la programmation dans le domaine de la protection des enfants.		
EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
<ul style="list-style-type: none">• Renforcer la capacité des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile de promouvoir et de protéger les droits des filles et des garçons qui ont besoin de mesures de protection spéciales.• Renforcer la participation des filles et des garçons aux programmes de planification, de mise en œuvre, de surveillance et d'évaluation du développement et aux politiques mises en application par les institutions partenaires, les gouvernements et les organismes de la société civile.• L'importante participation des filles et des garçons reflète l'apport résultant de mesures de la société civile qui reflètent une approche fondée sur les droits des enfants (conformément aux dispositions de la Convention relative aux droits de l'enfant).• Nombre de politiques, de programmes, d'activités et de plans des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile qui reflètent une approche fondée sur les droits des enfants (conformément aux dispositions de la Convention relative aux droits de l'enfant).• Nombre de politiques, de programmes, d'activités et de plans des institutions partenaires, des gouvernements et des organismes de la société civile qui reflètent l'apport résultant de l'importante participation des filles et des garçons. <ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : s'axer sur la traite des enfants et sur les filles et les garçons affectés par la guerre dans divers pays d'Afrique (p. ex. la Sierra Leone, la République démocratique du Congo, l'Ouganda et le Rwanda) en faisant valoir le rôle que peuvent jouer ces jeunes pour consolider la paix; investir dans la protection des enfants et la participation des jeunes aux programmes d'éducation, de santé et de lutte contre le VIH/sida dans les pays d'Europe centrale et de l'Est en portant une attention particulière aux filles et aux garçons affectés par la guerre; améliorer, à l'échelle nationale et communautaire, la capacité des Amériques de respecter les droits des filles et des garçons et de veiller à ce que ceux-ci puissent tirer profit d'une intégration économique régionale; renforcer les débouchés donnant accès à de meilleurs emplois grâce au développement de la petite et moyenne entreprise en tentant d'améliorer les conditions de travail (santé, sécurité et accès à l'éducation) des filles et des garçons économiquement actifs; réduire le travail et la traite des enfants en Asie grâce à des campagnes de sensibilisation et à des programmes.• Initiatives institutionnelles : soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Agence en matière de protection des enfants; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.		

<p>EFFECTS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS</p> <p>(fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)</p>	<p>INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p> <p>(pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'accès aux soins de santé primaires dans les zones rurales et urbaines. • Niveaux de malnutrition chez les filles et les garçons. • Niveaux d'utilisation des moyens de contraception (femmes et hommes). • Prévalence du tabagisme. • Proportion de la population qui a un accès durable à des sources améliorées d'eau potable (ODM). • Proportion des gens qui ont accès à des services d'assainissement améliorés (ODM). 	<p>Chili, Haïti, l'Indonésie, le Pakistan, le Nigeria et l'Uruguay, notamment le transfert des connaissances lié à la réglementation, au financement et à la planification de la santé, aux services de santé régionaux et à la gouvernance publique, à la collecte des données et au perfectionnement des ressources humaines; renforcer les stratégies de promotion de la santé et de prévention des maladies non contagieuses dans les Amériques; améliorer la planification familiale et les services de santé génésique dans des pays comme le Malawi, le Mali, la Tanzanie, la Zambie, le Nicaragua et le Bangladesh; appuyer, dans les pays à haute prévalence de tuberculose, les programmes d'expansion du traitement directement observé, courte période (stratégie DOTs) accessible à plusieurs pays; contribuer aux efforts de rétablissement de la santé et de la nutrition en Iraq; soutenir les approches sectorielles nationales qui contribueront à réduire les maladies hydriques, notamment au Malawi; aborder le problème de l'accès à l'eau et aux services d'assainissement et des risques connexes pour la santé en mettant sur pied de grands projets au Cameroun, au Ghana, au Maroc, en Jordanie, au Bénin, au Malawi, en Mozambique, en Mauritanie et en Ethiopie.</p> <p>• Initiatives institutionnelles : soutenir le Fonds mondial pour la lutte contre le sida, le paludisme et la tuberculose et l'Alliance mondiale pour la vaccination et la production de vaccins, deux partenariats des secteurs public et privé constitués pour donner l'élan qui permettra d'atteindre les ODM en matière de santé; s'efforcer de faire progresser, à l'échelle mondiale, l'immunisation et la réduction des minéraux en cas de carence vitaminique; améliorer la planification familiale et les services de santé génésique en soutenant les institutions multilatérales; assurer le suivi des engagements pris au Sommet du G8, notamment en faisant appel au Fonds canadien pour l'Afrique et en appuyant l'Initiative mondiale pour l'éradication de la polio (p. ex. au Nigeria) dans le cadre d'un effort concerté pour éradiquer la maladie d'ici 2005; soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI issus des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte des objectifs de l'Agence en matière de santé et de nutrition; renforcer l'efficacité du système multi-latéral et de ses institutions.</p>
<p>EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p>			

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Mieux qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

<p>EFFETS ESCOMPÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS</p> <p>(fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)</p>	<p>INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p> <p>(pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)</p>	<ul style="list-style-type: none">• Pourcentage des personnes vivant avec le VIH/sida ou affectées par l'épidémie et qui incorpore de manière appropriée les dimensions de l'épidémie qui concernent les différences entre les sexes et les droits des personnes.• Pourcentage des gens (hommes/femmes) atteints d'une maladie transmise sexuellement qui font l'objet d'un diagnostic et d'un traitement et reçoivent des conseils appropriés dans un établissement de santé.• Pourcentage des jeunes de sexe masculin ou féminin âgés de 15 à 24 ans qui disent faire usage du condom au cours de relations sexuelles avec un partenaire occasionnel.• Pourcentage de gens (hommes/femmes) infectés par le VIH qui font l'objet d'une polythérapie antirétrovirale.• Pourcentage d'utilisateurs de drogues injectables (hommes/femmes) qui ont modifié leur comportement pour réduire les risques de transmission du VIH.• Nombre de cas déclarés de discrimination fondée sur le VIH/sida.• Nombre de pays vulnérables qui disposent de stratégies visant à réduire la propagation de l'épidémie de VIH/sida.	<p>PRIORITÉ D.2.1c Renforcement de la programmation dans le domaine de la santé à et de la nutrition.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Amélioration des politiques, programmes et systèmes de santé qui répondent spécialement aux besoins des femmes, des filles et des garçons dans divers domaines tels que la nutrition, la santé en matière sexuelle et en hygiène de la reproduction, les maladies contagieuses et non contagieuses, l'eau et l'assainissement.• Taux de mortalité inférieur à cinq ans (filles et garçons) (ODM).• Taux de mortalité de la mère (ODM).• Taux de mortalité des nourrissons (filles et garçons) (ODM).• Incidence du paludisme et de la tuberculose (femmes et hommes) (ODM).• Enfants (filles et garçons) immunisés contre la rougeole (ODM).	<p>L'ACDI continuera à mettre en œuvre son Plan d'action en matière de santé et de nutrition (2001) qui reconnaît combien il est important de promouvoir et de protéger le droit au plus haut niveau de santé physique et mentale et qui précise plusieurs zones de priorité :</p> <ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : L'ACDI continuera à soutenir en permanence, dans 19 pays de l'Afrique centrale et de l'Afrique de l'Est, de l'Ouest et du Sud, le Programme africain de lutte contre l'onchocercose, un programme subventionné par plusieurs donateurs qui a fait ses preuves; accentuer la réforme du secteur de la santé dans des pays comme l'Argentine, le
<p>EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p>		<ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : appuyer la recherche qui mène à la formulation d'un vaccin de protection contre le VIH/sida par l'entremise du Fonds canadien pour l'Afrique; financer des programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida, y compris des programmes de prévention ou des programmes de soins, de traitements et de soutien, dans les Balkans, au Kenya, au Zimbabwe, au Nigeria, au Mozambique, en Tanzanie, en Afrique du Sud, au Rwanda, au Cameroun et au Malawi; pays qui ont les taux d'infection au VIH les plus élevés au monde; encourager les stratégies régionales visant à arrêter la propagation du VIH/sida en Afrique du Sud, en Afrique de l'Ouest et dans les Caraïbes; lancer de nouveaux projets pour sensibiliser aux dangers du sida et renforcer la capacité d'élaboration de politiques des gouvernements, notamment en Chine, en Inde et au Pakistan.• Initiatives institutionnelles : soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux de l'ACDI dans les secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte de ses objectifs en matière de VIH/sida; subventionner en permanence le Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida (ONUSIDA) et le Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions.			

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)
<p>de statistique de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) établi à Montréal pour aider la communauté internationale à suivre les résultats; soutenir l'éducation de base dans les pays suivants : Haïti, Burkina Faso, Mali, Sénégal, Nigéria, Tanzanie, Mozambique, Ouganda, Égypte, Maroc et Jordanie; porter une attention croissante à l'élimination des disparités entre les sexes en matière d'accès à l'éducation et promouvoir l'égalité entre les sexes par l'entremise des systèmes éducatifs; aider les pays et les organismes de la société civile à améliorer la capacité organisationnelle des ministères de l'Éducation par l'entremise de la participation du Canada à un réseau mondial d'organismes qui se penchent sur les questions de l'accès à l'éducation lorsque les services sont axés sur les classes moyennes et supérieures de revenu, y compris dans les zones urbaines où les inégalités d'accès à l'éducation compromettent les efforts d'eradication de la pauvreté; mettre l'accent sur une meilleure intégration de la santé, de la nutrition et de l'éducation précoce pour s'assurer que les capacités cognitives ne seront pas compromises par la faim ou le manque d'oligo-éléments.</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiatives institutionnelles : continuer à soutenir les initiatives des partenaires canadiens et internationaux des secteurs volontaire et privé, et celles de leurs homologues locaux, pour contribuer à l'atteinte des objectifs d'éducation de base; renforcer l'efficacité du système multilatéral et de ses institutions. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de pays ayant élaboré des plans de développement du secteur de l'éducation et de l'Éducation comparative des plans de développement du secteur de l'analyse instrumentatif d'analyse incluant l'utilisation d'un l'Éducation pour tous (EPT-IA), l'Initiative accélérée de un dialogue stratégique sur le Nombre de pays engagés dans l'Éducation pour tous. Nombre de pays où des examens annuels conjoints du secteur de l'éducation sont effectués avec les donateurs et la société civile. Nombre de pays vulnérables prêts à réagir aux répercussions du VIH et du sida sur l'accès-bilité et la qualité de l'éducation conformément aux indicateurs mondiaux. Nombre de programmes d'études qui encouragent l'égalité entre les sexes. Rapport filles-garçons des groupes ethniques minoritaires aux filles-garçons du groupe majoritaire dans les établissements d'enseignement primaire, secondaire et postsecondaire. 	<p>matière d'éducation qui prennent en considération la pandémie de VIH/sida.</p>
PRIORITÉ	D.2.1b Renforcement de la programmation concernant le VIH/sida.	

- Renforcement de la capacité des pays et des régions (qui visent les cibles énoncées dans la Déclaration d'engagement sur le VIH/sida des Nations Unies) d'intégrer, au cycle des soins, un programme multisectoriel complet sur le VIH/sida, qui réponde aux

- Prévalence du VIH chez les femmes enceintes de 15 à 24 ans (ODM).
- Pourcentage des femmes enceintes portuses du VIH qui ont accès à une prophylaxie antirétrovirale complète pour réduire les risques de contagion de la mère à l'enfant.

Les efforts consentis par l'ACDI pour combattre le VIH/sida seront guidés par son Plan d'action en matière de lutte contre le VIH/sida (2000) qui rattache le VIH/sida à d'autres priorités de développement axées sur la promotion et la protection des droits de la personne et sur le soutien des activités de recherche et développement portant sur les vaccins et les microbicides. L'ACDI tiendra compte des différences entre les sexes dans tous ses projets et programmes de lutte contre le VIH/sida.

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE

Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.

EFFETS ESCOMPÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	
EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS	<ul style="list-style-type: none">• Portée des politiques, des lois et des pratiques qui assurent la promotion d'entreprises respectueuses de l'environnement. Degré d'exécution des lois destinées à protéger l'environnement et niveau de conformité aux accords environnementaux multilatéraux.	<ul style="list-style-type: none">• Initiatives institutionnelles : y compris une contribution aux efforts des IFI visant à mieux cibler l'investissement dans le domaine des politiques économiques, de la gestion du secteur public et du développement du secteur privé et financier; appuyer l'« Initiative pays pauvres très endettés » visant à libérer ces pays de leur créance.

D2. DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.

PRIORITÉ

D.2.1a Renforcement de la programmation dans le secteur de l'éducation de base.

<ul style="list-style-type: none">• Renforcement de la capacité des pays partenaires d'assurer l'égalité d'accès à un cycle complet d'éducation de base de qualité, ce qui exige un accès universel à des études primaires gratuites et obligatoires, l'élimination des disparités sexuelles dans le domaine de l'éducation et l'amélioration de la qualité de l'éducation de base pour les apprenants de tout âge, ainsi que la mise en œuvre et le renforcement de programmes intersectoriels en matière de VIH/sida.	<ul style="list-style-type: none">• Rapport net d'inscription à l'école primaire (ODM).• Proportion des élèves (filles et garçons) qui commencent en 1^{re} et atteignent la 5^e année (ODM).• Taux d'alphabétisation des jeunes de 15 à 24 ans (ODM).• Rapport filles-garçons aux niveaux primaire, secondaire et postsecondaire (ODM).• Taux de décrochage des filles et des femmes.• Rapport hommes-femmes au sein du groupe des alphabètes de 15 à 24 ans (ODM).	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI soutiendra l'éducation de base en assurant la mise en œuvre continue de son Plan d'action en matière d'éducation de base (2002) qui assure à tous l'accès à des études primaires gratuites et obligatoires de bonne qualité, élimine les disparités entre les sexes dans le domaine de l'éducation, améliore la qualité de l'éducation de base, ainsi que la mise en œuvre et le renforcement de programmes intersectoriels en matière de VIH/sida.• Investissements visant des pays ou des régions : travailler en étroite coopération avec les gouvernements nationaux et d'autres donateurs à la mise en œuvre de l'initiative accélérée de l'Education pour tous, en doublant le financement de l'éducation de base en Afrique pour atteindre 100 millions de dollars par année d'ici 2004-2005 et en subventionnant l'institut
---	---	---

<p>EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS</p>	<p>INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)</p>	<p>EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)</p>
<p>d'Europe centrale et de l'Est pour établir et faire prospérer les économies de marché et pour élaborer les politiques, la réglementation et les cadres institutionnels pouvant assurer le succès des réformes projetées et l'adhésion à des organismes tels que l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et l'Union européenne; contribuer à offrir à un groupe choisi de pays asiatiques ce qu'il faut pour négocier leur accession à l'OMC ou pour respecter leurs engagements envers cet organisme; offrir l'aide pratique qui permettra de renforcer la capacité des Africains de promouvoir leurs produits, d'accéder aux marchés internationaux et de mieux participer au commerce multilatéral; intégrer l'égalité entre les sexes aux projets de renforcement des capacités commerciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Initiatives institutionnelles : encourager les institutions financières internationales (IFI), l'ONU et le Commonwealth à encourager les pays en développement à devenir des partenaires à part entière du commerce mondial; soutenir les initiatives des partenaires du secteur privé canadien et de leurs homologues locaux afin de faciliter les échanges commerciaux et de consolider les capacités dans le domaine du commerce. 	<p>ont adhéré avec succès au Cadre intégré pour le commerce. Volume des échanges commerciaux et accès aux marchés pour les pays en développement. Intérêt pour le développement reflété dans les accords commerciaux.</p> <ul style="list-style-type: none"> Nombre de politiques et de programmes axés sur le commerce qui tiennent compte des retombées sur les hommes et les femmes, les filles et les garçons démunis. 	<p>commerciales sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons démunis.</p>
<p>PRIORITÉ D.1.4 Promotion d'un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> Investissements visant des pays ou des régions : renforcer la capacité des gouvernements, institutions, firmes et organismes des secteurs privé et volontaire d'élaborer des politiques économiques équitables qui incorporent une analyse de la pauvreté et étend les avantages de la croissance aux hommes et aux femmes, aux filles et aux garçons démunis; appuyer les efforts consentis par certaines institutions gouvernementales pour élaborer et mettre en œuvre des politiques et des règlements qui favorisent l'investissement privé et le commerce; instituer, par l'entremise du Fonds canadien pour l'Afrique, le Fonds d'investissement canadien pour l'Afrique afin de susciter les investissements du secteur privé en faveur du développement de l'Afrique; utiliser la technologie de façon appropriée, notamment au moyen de la mise en commun et de l'adaptation de l'expertise canadienne dans les secteurs du développement social, de la réforme du secteur public, de la gestion des eaux et de la restructuration des municipalités au Salvador; appuyer grâce à une étude détaillée, un projet d'immobilisation en vue de fournir de l'électricité 	<p>Grands indicateurs de rendement économique reflétant un contexte commercial sain et productif (p. ex. taux de croissance économique, taux de chômage), indicateurs de politiques monétaires saines (p. ex. taux d'inflation, taux d'intérêt réel), Evaluation externe de l'environnement économique (p. ex. écart des taux d'intérêts internationaux et nationaux par rapport au dollar américain; transparence des évaluations internationales de la corruption). Niveaux des investissements étrangers directs. Portée des politiques, des lois et des pratiques qui favorisent l'accès des femmes à l'avoir productif et le pouvoir qu'elles exercent à cet égard.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Institutions privées et publiques saines et responsables pouvant contribuer au bon fonctionnement et à la compétitivité des marchés locaux et nationaux. Climat d'affaires facilitant, favorable à l'épargne, aux investissements et au développement d'entreprises sensibles aux enjeux sociaux et environnementaux. Réduction des inégalités entre les femmes et les hommes pour ce qui est de l'accès aux ressources et aux avantages du développement ainsi que du contrôle exercé à cet égard.

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE

Croissance économique et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.

EFFETS ESCOMPTÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
--	---	--

PRIORITÉ D.1.2 Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.
--

<ul style="list-style-type: none">• Augmentation des revenus et de production incluant un renforcement du contrôle exercé par les femmes sur les avoirs de production et un meilleur accès à un travail décent.• Expansion des entreprises viables et création équitable d'un plus grand nombre d'emplois de meilleure qualité.	<ul style="list-style-type: none">• Proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour (ODM).• Proportion des femmes qui occupent un emploi rémunéré dans le secteur non agricole (ODM).• Croissance de l'activité du secteur privé et des démarrages de petites et moyennes entreprises, y compris du nombre, de la compétitivité et de la stabilité des microentreprises, des commerces et des fermes appartenant à des femmes.• Nombre de femmes qui ont accès à des services financiers et à des services de crédit et d'aide à la productivité, et qualité des services et de la formation.• Importance des écarts de revenu entre les hommes et les femmes.• Croissance de la création d'emplois et nouvelles possibilités d'emploi et d'augmentation de revenu pour les démunis.	<ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : soutenir les volets « développement » des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP) des pays partenaires tels que la programmation de micro-entreprises en portant une attention particulière aux femmes des pays suivants : Burkina Faso, Guinée, Mali, Sénégal, Afrique du Sud, Rwanda, République démocratique du Congo et Cameroun; continuer à faciliter la revitalisation des coopératives financières et agricoles, notamment à Haïti; renforcer les liens commerciaux et financiers avec l'Europe centrale et de l'Est pour faciliter la transition vers une économie de marché; établir des liens avec d'autres programmes en vue de renforcer les débouchés économiques, particulièrement pour ceux et celles qui sont touchés par les conflits; promouvoir les réformes économiques et renforcer la capacité des gouvernements et des institutions de gérer l'économie en Europe centrale et de l'Est et en Asie, en tenant compte des retombées persistantes de la crise économique de 1997.• Initiatives institutionnelles : collaborer avec les partenaires multilatéraux de l'Agence pour stimuler la création d'un climat d'investissement sûr au sein des pays partenaires en renforçant les cadres réglementaires et en simplifiant l'infrastructure juridique; faciliter les partenariats à long terme entre les partenaires du secteur privé canadien et leurs homologues des pays en développement pour promouvoir l'investissement, favoriser la croissance grâce à une programmation novatrice, fournir des services d'infrastructure et renforcer les institutions qui ont affaire au secteur privé.
--	---	--

PRIORITÉ D.1.3 Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.
--

<ul style="list-style-type: none">• Renforcement des politiques et des programmes sociaux, de gestion et de réaménagement des politiques et de résolution des questions de répercussions — probables et réelles — des réformes• Nombre de CSLP ou de politiques et plans de développement nationaux qui tiennent compte de la libéralisation des échanges commerciaux.• Parmi les pays les moins avancés, nombre de ceux qui	<ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des pays ou des régions : élaborer un programme complet visant à aider l'Organisation des États des Caraïbes orientales à préparer des stratégies nationales et régionales de consolidation des capacités en matière de commerce afin de soutenir la négociation et la mise en œuvre d'accords commerciaux; contribuer aux efforts consentis par les partenaires
--	---

6. Plan d'action détaillé

6.1 Les résultats de développement

L'égalité entre les sexes et l'environnement sont des thèmes transversaux dans tous les résultats de développement.

D1. BIEN-ÊTRE ÉCONOMIQUE

Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.

EFFETS ESCOMPÉS SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS OU DES INSTITUTIONS (fondés sur les politiques et les priorités de l'ACDI)	INDICATEURS TYPES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS (pour obtenir les effets prévus sur le plan du développement)	EXEMPLES D'INITIATIVES À L'ÉCHELON DES PAYS, DES RÉGIONS ET DES INSTITUTIONS
---	---	--

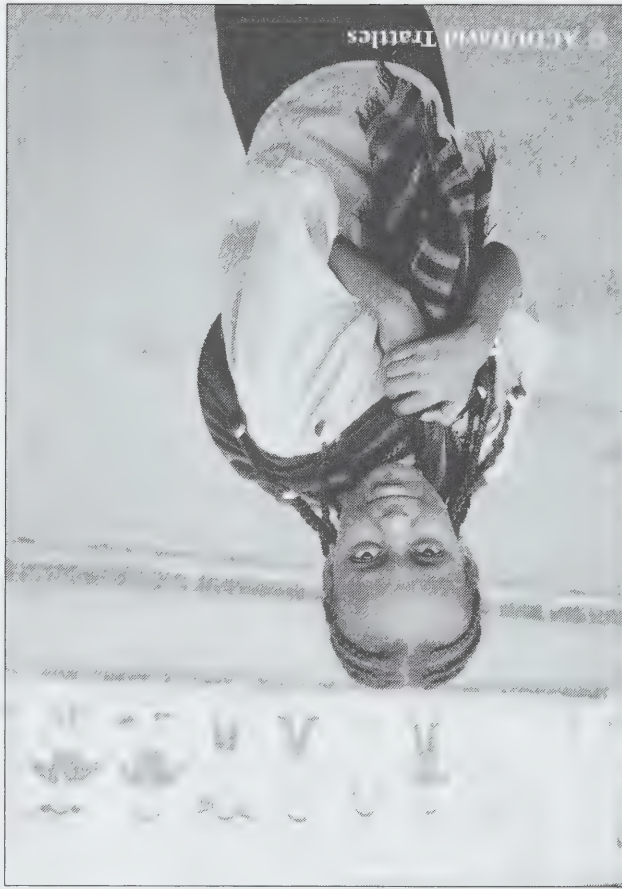
PRIORITÉ D.1.1 Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.

<ul style="list-style-type: none">• La pauvreté est réduite et la sécurité des aliments et de la nutrition est renforcée pour les femmes et les hommes, les filles et les garçons.• La capacité des organismes nationaux, régionaux et multilatéraux chargés de développer l'agriculture est renforcée.• Les moyens de subsistance des hommes et des femmes, des filles et des garçons qui vivent dans des régions rurales agricoles et non agricoles sont améliorés.• La gestion des ressources naturelles (terre/eau) utilisées par l'agriculture est améliorée.• Les pratiques de gestion de l'agriculture et des ressources naturelles sont durables du point de vue de l'environnement et favorisent l'épanouissement de l'écosystème.	<ul style="list-style-type: none">• Proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour (ODM).• Prévalence des garçons et des filles (de moins de 5 ans) et des hommes et des femmes souffrant d'insuffisance pondérale (ODM).• Proportion de la population n'atteignant pas le niveau minimal d'apport calorique (ODM).• Ratio de pauvreté (incidence et gravité de la pauvreté) (ODM).• Degré de conformité des pays à l'obligation de promouvoir et de protéger le droit à l'alimentation (p. ex. grâce aux conclusions des organes de suivi des traités).• Niveau d'érosion et de dégradation des sols.• Taux annuel de déforestation et de dégradation de la population touchée par la sécheresse.• Probabilités d'érosion.	<ul style="list-style-type: none">• Investissements visant des régions : renforcer le secteur agricole et le développement rural pour résoudre la question de la sécurité des aliments au Tadjikistan, au Nigéria, en Éthiopie et au Ghana; utiliser des méthodes novatrices telles qu'un soutien budgétaire direct et des stratégies sectorielles visant à développer le secteur agricole au Sénégal et au Rwanda; améliorer les débouchés des femmes et des hommes dans les régions rurales de la Chine et du Vietnam; mettre en œuvre un nouveau modèle de développement local pour le développement rural et agricole à Haïti; soutenir la pérennité de l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles en agriculture grâce à des initiatives telles que celles qui ont été proposées dans les pays de concentration.• Initiatives institutionnelles : élaborer des programmes conjoints avec les partenaires des secteurs volontaire et privé canadiens, et avec leurs homologues locaux, pour appuyer les objectifs, les principes et les priorités de l'ACDI en matière de programmation; aider les institutions civiles qui offrent un soutien technique et logistique aux producteurs agricoles en Amérique centrale; appuyer les programmes de supplémentation alimentaire à petite ou à grande échelle; appuyer les organismes multilatéraux, par exemple, par l'entremise du Fonds international de développement agricole et du Fonds canadien pour l'Afrique; confier au GCRAI l'étude de la productivité agricole axée sur l'Afrique.
---	---	--

5.5.2 Exemples d'initiatives

La transformation prévue dans l'*Enoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* exige des réformes majeures dans les processus, les systèmes et les pratiques de l'ACDI, qui amélioreront la capacité de l'Agence à respecter ses engagements sur le plan du développement. À la suite d'une évaluation des capacités effectuée en 2003, l'ACDI examine comment elle peut améliorer ses pratiques de gestion d'une manière intégrée et holistique, en harmonie avec le nouveau Cadre de responsabilité-son de l'Agence de l'Agence seront guidés par un plan de gestion intégrée axée sur les résultats, en cours de rédaction. Les secteurs prioritaires sont entre autres :

- **Affectation des ressources aux priorités stratégiques :** Un volet crucial de l'affectation des ressources sera l'application d'un nouveau cadre de gestion de l'ÉAI, en consultation avec les autres ministères. L'ACDI continuera également à renforcer son processus de planification
- **Gestion des ressources humaines :** Dans le contexte de l'évolution des conceptions du développement international, la *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004* sera actualisée et diffusée en 2004 pour aider à orienter les activités de planification des ressources humaines et de maintien en poste, ainsi que la promotion du milieu de travail.
- **Gestion du savoir :** Les activités prévues visent à faire de l'ACDI une organisation fondée sur le savoir et l'apprentissage continu. La mise en œuvre de son Plan d'action 2002-2005 pour la gestion du savoir facilitera la création et l'échange de connaissances et de renseignements au sein de l'Agence et jouera un rôle dans l'amélioration de l'efficacité de l'ACDI.



Les résultats de gestion concernent la gestion des ressources humaines; la gestion du savoir et de l'information; la planification stratégique et l'affectation des ressources; et la gestion, les processus, les approches et les activités de soutien. Grâce à l'élaboration de la présente stratégie, l'ACDI a actualisé ses résultats de gestion pour se rapprocher des orientations du gouvernement fédéral et de celles propres à l'Agence, par exemple dans l'application des principes de la gestion moderne intégrée. Des objectifs (le cas échéant) et des indicateurs pour leur réalisation sont présentés à la section 6.3. Le tableau suivant présente les secteurs prioritaires d'intervention de l'ACDI afin d'atteindre les résultats de gestion.

5.5 Les résultats de gestion

5.5.1 Priorités

Les résultats de gestion englobent les approches que l'ACDI utilise pour atteindre ses résultats porteurs et, par conséquent, ses résultats de développement.

Tableau 5 : Priorités relatives aux résultats de gestion

Résultats clés de l'Agence (résultats de gestion)	
M1. Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Dotation en ressources afin d'obtenir un effectif renouvelé, solide et représentatif. • Formation et perfectionnement en vue d'obtenir un personnel hautement qualifié. • Promotion du maintien en poste en veillant au mieux-être du personnel. • Présence sur le terrain renforcée, au besoin.
M2. Gestion des connaissances et gestion de l'information/ technologie de l'information	<ul style="list-style-type: none"> • Approches et systèmes de gestion de l'information/ technologie de l'information (GI/TI) appuyant la réalisation des priorités de l'Agence, l'interaction efficace avec les partenaires et les besoins en information du public. • Gestion des connaissances : le personnel a facilement accès à l'expertise et aux connaissances dont il a besoin pour continuer à améliorer les programmes et les politiques de l'Agence. Cette expertise est partagée à grande échelle avec les partenaires de l'extérieur et stimule sans cesse l'amélioration des programmes et des politiques de l'Agence.
M3. Planification stratégique et affectation des ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Alignement stratégique des priorités de planification, d'établissement de rapports et d'affectation des ressources.
M4. Gestion, processus, approches et activités de soutien	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'approche de gestion fondée sur l'amélioration continue (gestion moderne intégrée). • Activités et processus opérationnels transparents, cohérents et rentables. • Virage écologique de l'ACDI : une meilleure pratique de la gestion et de la conservation de l'environnement au Canada et à l'étranger. • Activités de gestion et d'administration de l'ACDI appuyant les objectifs de l'aide au développement international.

Pleins feux sur les 3C : Coherence horizontale des politiques, coordination et collaboration en vue du développement durable

L'ACDI s'est engagée dans sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, à améliorer la cohérence des politiques en matière de développement. Depuis ce temps, l'ACDI a accru ses ressources humaines en élaboration des politiques, tant en nombre qu'en compétence, ce qui a amélioré sa capacité à mobiliser les autres ministères en favorisant une participation plus active et efficace de l'ACDI aux tribunes interministérielles. On reconnaît au sein du gouvernement canadien que l'ACDI a un rôle clé à jouer pour s'assurer que le point de vue des pays en développement est mieux intégré à la conception des positions de principe du Canada. Par exemple, six domaines dans lesquels le Canada possède des forces ont été mis en évidence dans le *Mémoire du Canada au Comité d'aide au développement de l'OCDE pour 2002*. Ce sont entre autres le commerce, l'investissement étranger direct et d'autres grands dossiers économiques et financiers; l'alimentation et l'agriculture; l'égalité, les droits de la personne et la gouvernance; la prévention des conflits et la sécurité; et les questions sociales.

L'ACDI met en place un nouveau processus de consultation avec les autres ministères sur l'enveloppe budgétaire fédérale pour les activités d'EAI afin de renforcer la cohérence dans l'ensemble du gouvernement. Des enjeux nouveaux ou émergents comme la réforme du secteur de la sécurité et les urgences complexes lancent de nouveaux défis à la cohérence des politiques et ont démontré l'insuffisance des dispositions ponctuelles pour aborder ces enjeux d'une manière rapide et globale. C'est pourquoi de nouvelles formes de collaboration interministérielle sont mises en place. L'ACDI élargira également la portée de ses CPP afin de mieux intégrer les travaux des autres ministères aux diverses stratégies de programmation-pays.

Dans le plan d'action détaillé, la section E.1.4 décrit de façon plus précise des initiatives supplémentaires qui seront mises en œuvre de 2004 à 2006 en appui à la programmation fondée sur les politiques et à la cohérence accrue des politiques entre l'ACDI et ses partenaires. L'ACDI continuera d'évaluer des occasions d'améliorer la cohérence des politiques (comme il en est fait mention dans son *Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, dans les domaines suivants, sans en exclure d'autres : l'environnement, l'agriculture, la sécurité, la santé et l'immigration), entre autres par les moyens suivants :

- soutenir l'élaboration de la politique canadienne en matière de commerce et la position du Canada dans les négociations commerciales pour veiller à ce que les objectifs concernant le développement humain et la réduction de la pauvreté soient pris en compte;
- contribuer à l'élaboration d'une approche plus efficace à la sécurité et au développement au sein du gouvernement du Canada;
- mettre au point de nouvelles approches innovatrices dans les interventions avec des États fragiles en crise; participer activement à l'examen horizontal international du Conseil du Trésor prévu en 2004.

de leur travail avec des volontaires (au Canada et à l'étranger), des jeunes stagiaires et les collectivités locales. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI élaborera et dotera une stratégie renouvelée d'engagement du public qui orientera la collaboration stratégique de l'ACDI avec les partenaires.

Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI : Le renforcement des institutions qui sont les partenaires de l'ACDI au Canada, à l'échelon multilatéral, et dans les pays en développement et

les pays en transition, revêt une grande importance afin de rendre l'aide plus efficace. L'ACDI prend maintenant des mesures pour renforcer la capacité et l'efficacité de ses partenaires. Au cours des trois prochaines années, l'ACDI accroîtra son soutien au renforcement des systèmes multilatéraux et d'aide humanitaire. En utilisant ses fonds et son influence, l'ACDI travaillera en vue de faire en sorte que les organisations multilatérales — les organismes des Nations Unies pour le développement, le Common-wealth, et les institutions financières internationales

de la formation à des enseignants, à une approche plus globale par programme, comme le soutien à un pays pour qu'il mette en œuvre son plan de développement de l'éducation de base. Ces approches s'accompagnent de nouvelles modalités de financement comme les fonds communs et le soutien budgétaire. Au cours des prochaines années, l'ACDI recueillera et échangera de l'information de manière systématique sur ses expériences avec ces nouvelles approches de programmation, afin d'assurer leur efficacité et d'optimiser l'apprentissage. Plus précisément, l'Agence examinera les risques liés à ce type de programmation et élaborera des stratégies appropriées afin de gérer les risques qui ont été déterminés.

Les approches sectorielles : une approche de programmation novatrice

Une approche sectorielle est une approche de programmation novatrice qui aide à accroître l'efficacité du développement. Le soutien au moyen de cette approche est dirigé vers des programmes globaux, pris en charge par le pays bénéficiaire, qui concernent l'ensemble d'un secteur comme l'éducation ou la santé. Les partenaires dans une approche sectorielle sont des institutions locales et la communauté des donateurs qui partagent une vision commune, des objectifs communs et souvent, des systèmes et des processus communs. L'ACDI participe à plusieurs approches sectorielles, notamment dans le secteur de l'éducation au Mali, en Tanzanie et en Ouganda, et dans le secteur de la santé au Bangladesh et au Malawi.

Déliement de l'aide : Conformément à la *Recommandation du CAD sur le déliement de l'aide publique au développement aux pays les moins avancés*, diffusée en 2001, le Canada a révisé sa propre politique sur le déliement de l'aide, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2003. Cette nouvelle politique permet à l'ACDI d'ouvrir la passation des marchés à une vaste gamme de soumissionnaires, dont des fournisseurs du Canada, de pays en développement et des fournisseurs œuvrant à l'échelle internationale. Ce faisant, l'ACDI vise à soutenir le renforcement des capacités locales et la prise en charge locale, à diminuer les coûts et à libéraliser le commerce.

Concentration géographique et accent mis sur la pauvreté : Afin d'accroître son incidence sur le développement, l'ACDI concentre ses nouvelles ressources supplémentaires sur un petit nombre de pays, parmi les plus pauvres du monde, qui ont un bon potentiel en matière de développement. L'Afrique continuera de faire l'objet d'une attention particulière, car au moins 50 % des nouvelles ressources de l'ACDI y seront investies — jusqu'à 6 milliards de dollars au cours des cinq prochaines années — sans compter le Fonds canadien pour l'Afrique (FCA), doté d'un budget de 500 millions de dollars. Le FCA est un élément clé de la contribution du Canada au Plan d'action du G8 pour l'Afrique, qui appuie le NPDA, un plan élaboré par les dirigeants africains pour mettre fin à la marginalisation de l'Afrique du reste du monde. La programmation dans le cadre du FCA s'est concentrée sur de nouveaux partenariats consensuels et collaboratifs fondés sur un engagement conjoint entre le Canada et ses partenaires africains. En plus de la programmation sectorielle et thématique retenue par le NPDA, le FCA a également mis en œuvre une série d'initiatives multisectorielles et interministérielles concernant le commerce, l'aide et la dette. Mis ensemble, ces secteurs soulignent l'importance que le Canada accorde à la concertation dans le but d'aider l'Afrique, le continent le plus pauvre du monde. À l'extrémité opposée du spectre du développement, l'Agence accélérera la gradation d'un certain nombre de pays, passant d'une relation traditionnelle fondée sur l'aide à une autre, plus globale.

Mobilisation des Canadiens : Bien que l'opinion publique concernant le programme d'aide du Canada soit tempérée par des inquiétudes au sujet de l'efficacité et de l'efficience, et par une perception d'un manque de pertinence pour le Canada, les Canadiens soutiennent de manière constante les travaux du Canada à l'étranger. L'ACDI est en train de réviser son cadre de communications stratégiques en s'appuyant sur de nouvelles données de sondage recueillies à l'automne 2003, qui orienteront l'élaboration de plans plus précis pour promouvoir une meilleure compréhension du développement international et un soutien accru à celui-ci parmi les Canadiens, y compris des groupes cibles clés comme les décideurs, les médias et les jeunes. Les partenaires de l'ACDI peuvent mobiliser efficacement le soutien du public et des médias au moyen

Tableau 4 : Priorités relatives aux résultats porteurs

Résultats clés de l'Agence (résultats porteurs)		Priorités
	E1. Orientation appropriée de la programmation	<ul style="list-style-type: none">• Etablissement d'un juste équilibre entre les programmes directs et les programmes réactifs.• Mise en place de partenariats consensuels et collaboratifs entre l'ACDI et ses partenaires.• Mise à l'essai de nouvelles approches de programmation et modalités de financement (approches-programmes).• Réalisation de programmes axés sur les politiques et plus grande cohérence entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires.• Facilitation de la prise en charge locale.• Délitement accru de l'aide canadienne.
	E2. Concentration sectorielle et thématique appropriée	<ul style="list-style-type: none">• Attention accrue accordée aux priorités de développement social : éducation de base, VIH/sida, santé et protection de l'enfant.• Attention accrue accordée aux priorités de développement économique, y compris le développement rural et l'agriculture et le développement du secteur privé.
	E3. Concentration géographique appropriée	<ul style="list-style-type: none">• Présence accrue de l'ACDI dans un petit nombre de pays et d'institutions.• Gradation des pays.
	E4. Participation active des Canadiens	<ul style="list-style-type: none">• Une meilleure perception de la valeur, de l'efficacité et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP• Une collaboration stratégique entre l'ACDI et ses partenaires pour mobiliser le public canadien en faveur du développement international.
	E5. Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI	<ul style="list-style-type: none">• Renforcer la capacité et l'efficacité du travail des institutions partenaires de l'ACDI.

5.4.2 Exemples d'initiatives

Dans le contexte des priorités énumérées ci-dessus, l'ACDI insistera particulièrement sur les initiatives suivantes au cours des prochaines années afin de réaliser les résultats porteurs, qui renforceront l'impact des efforts de développement de l'ACDI :

Prise en charge locale : La prise en charge locale signifie que les pays partenaires, tant le gouvernement que la population, décident comment ils vont se développer et quelles sont leurs priorités de développement. Pour de nombreux pays en développement, ces priorités sont énoncées dans le plan national de développement, le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté ou l'équivalent ou dans des plans sectoriels dans des domaines comme la santé et l'éducation. L'ACDI, y compris ses partenaires du secteur volontaire, a un rôle important à jouer dans la promotion de la prise en charge locale en soutenant des processus participatifs qui mobi-

lisent la société civile. Ceux-ci sont essentiels à la définition de priorités pour la coopération au développement qui sont claires et endossées par le pays bénéficiaire. L'ACDI harmonisera de plus en plus sa programmation avec ces plans et ces priorités, principalement au moyen de ses CPF. Quant aux États fragiles qui n'ont pas de cadre de développement, comme ceux qui sortent d'un conflit, l'ACDI mettra au point de nouvelles approches innovatrices de programmation. L'Agence veillera également à harmoniser ses politiques, ses pratiques et ses procédures opérationnelles avec les systèmes et les cycles de ses pays partenaires, de concert avec les autres donateurs.

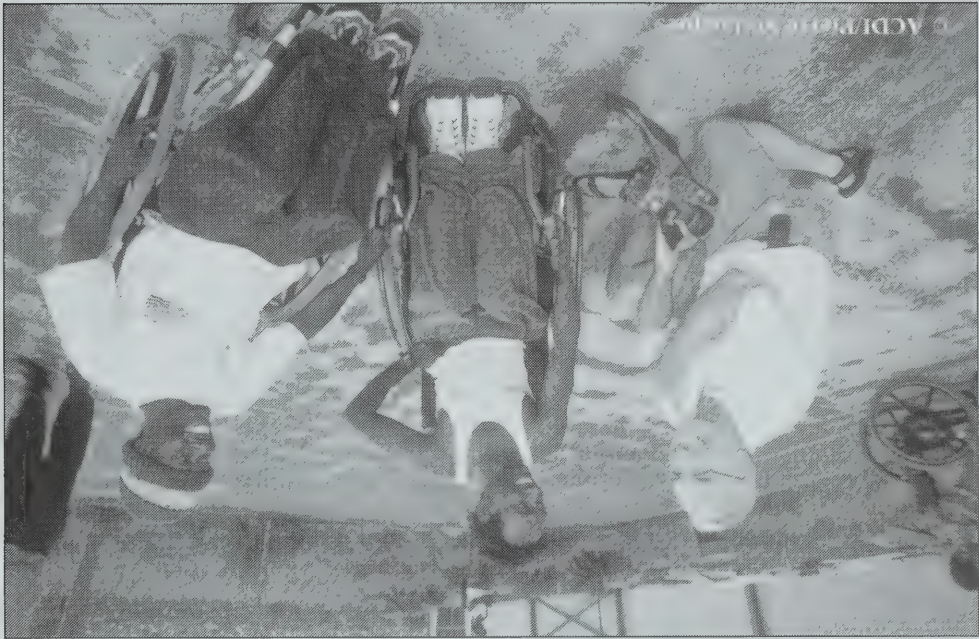
Utilisation de nouvelles approches de programmation et modalités de financement : De concert avec le reste de la communauté du développement international, l'ACDI s'engage de plus en plus dans de nouvelles approches de programmation, passant d'une orientation par projet, comme fournir

D4. Intégration de l'égalité entre les sexes et de l'environnement : L'égalité entre les sexes et l'environnement sont considérés comme des thèmes transversaux dans tous les résultats de développement : sans progrès dans ces secteurs, aucun des ODM ne sera atteint. Les énoncés d'effets sur le plan du développement de l'ACDI dans tous les domaines en tiennent maintenant compte. Au cours des prochaines années, l'ACDI continuera à soutenir et à promouvoir l'intégration des questions relatives à l'égalité entre les sexes et à l'environnement dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI. Elle continuera à renforcer la capacité du système multilatéral et du secteur volontaire canadien et des partenaires canadiens du secteur privé (ainsi que leurs homologues locaux) à intégrer ces dimensions dans leurs politiques et leurs programmes.

5.4 Les résultats porteurs

5.4.1 Priorités

Les résultats porteurs — sans contredit la partie la plus importante du présent plan d'action de la stratégie de développement durable — représentent la



manière dont l'Agence réalisera un portefeuille bien choisi et optimal de programmes internationaux afin de favoriser l'atteinte de résultats de développement qui sont durables. De pair avec le reste de la communauté internationale des donateurs, l'ACDI repense sa vision du développement pour veiller à ce que les sommes consacrées à l'aide soient dépensées de manière judicieuse, conformément aux principes de l'efficacité du développement. Une bonne partie des résultats porteurs s'appuient sur le travail de l'ACDI en vue de renforcer l'efficacité de son aide. L'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace*, rendu public en 2002, a désormais été intégré à la partie du présent plan qui concerne les résultats porteurs, afin de faciliter l'établissement de rapports sur la mise en œuvre de cette politique. Des objectifs ont été fixés, le cas échéant, tout comme des indicateurs (voir la section 6.2 et le chapitre 7). L'objectif ultime est de faire de l'Agence un organisme plus ciblé, novateur et efficace.

Le tableau 4 présente les stratégies prioritaires de l'Agence qui visent à favoriser l'atteinte des résultats de développement.

africains dans lesquels l'ACDI concentrera ses efforts. Dans un même ordre d'idées, l'ACDI continuera à intervenir en vue d'accroître les progrès vers l'atteinte des ODM en matière de santé et travaillera avec des partenaires locaux et internationaux dans des domaines tels que l'amélioration des services de planification familiale et de santé génésique, la promotion de la santé et la prévention, la nutrition et l'immunisation dans de nombreux pays en développement. Le VIH/sida est un secteur de concentration particulier : l'ACDI continuera à financer des programmes nationaux de lutte contre le VIH/sida dans divers pays, dont certains ont le taux d'infection le plus élevé du monde, et à promouvoir les efforts régionaux en vue de freiner la progression de la maladie. L'ACDI mettra également davantage l'accent sur les soins, le traitement et le soutien, en plus d'appuyer les initiatives de prévention du VIH/sida. Dans le cadre de la protection des enfants, l'ACDI continuera d'accorder une attention particulière à l'amélioration de la situation des filles et des garçons qui travaillent, ainsi que des enfants touchés par la guerre.

D3. Prévention des conflits, réconciliation

après un conflit, consolidation de la paix et sécurité : Un objectif stratégique clé dans la volonté de l'ACDI de réduire la pauvreté au cours des prochaines années sera la promotion de la paix et de la sécurité, notamment en Afrique, en se concentrant sur la prévention des conflits et la création de liens visant à passer de la réconciliation après un conflit au développement à long terme. Par exemple, l'ACDI travaillera en vue de renforcer la capacité de diverses institutions en Afrique telles que la nouvelle Union africaine en ce qui a trait à la prévention, à la gestion et au règlement des conflits; et d'accroître la capacité du système multilatéral à effectuer des analyses et à fournir des programmes sur la consolidation de la paix. Un volet important du travail de l'ACDI dans ce secteur sera la collaboration permanente avec les autres ministères dans une approche « 3D » (diplomatie, développement et défense) à la sécurité mondiale, par exemple, dans la reconstruction après les conflits en Afghanistan et en Iraq.

de l'ACDI en Éthiopie et au Ghana au cours des prochaines années. On portera également attention au développement du secteur de l'agriculture au Mali, au Sénégal et au Rwanda. L'Agence accroîtra son investissement dans ce secteur et, dans de nombreux cas, elle utilisera des méthodes novatrices de prestation de l'aide comme le soutien budgétaire direct et les approches sectorielles dans les pays dans lesquels les conditions s'y prêtent. Dans d'autres cas, lorsque les partenariats avec des pays sont plus difficiles à établir, l'ACDI mettra en œuvre un nouveau modèle de gouvernement local, qui met l'accent sur la capacité des organisations locales à gérer le développement, pour s'occuper du développement rural, de la réduction de la pauvreté et de la sécurité alimentaire. En harmonie avec la nouvelle politique de l'ACDI sur le développement du secteur privé, qui est axée sur la croissance économique favorable aux démunis, l'Agence continuera à soutenir des programmes de microentreprises dans de nombreuses régions d'Afrique, en prêtant une attention particulière aux femmes, ainsi que des institutions financières qui desservent les démunis comme celles qui fournissent des services de microfinance et de développement à une clientèle rurale défavorisée, par exemple au Bangladesh et en Haïti.

D2. Développement social : En collaboration avec ses partenaires, l'ACDI respectera son engagement à quadrupler son investissement dans trois⁸ des quatre priorités de développement social et à doubler son investissement dans la santé et la nutrition de 2000 à 2005, en s'appuyant sur ses plans d'action pour l'éducation de base (2002), la santé et la nutrition (2001), le VIH/sida (2000) et la protection des enfants (2001); l'égalité entre les sexes est une priorité transversale. Une stratégie importante est l'Éducation pour tous — Initiative accélérée (EPT-IA), une initiative internationale qui vise à accélérer les progrès vers l'atteinte des ODM en matière d'éducation. Le Canada doublera son investissement au soutien de l'éducation de base en Afrique pour atteindre 100 millions de dollars par année à compter de 2005, faisant de l'éducation un secteur clé dans quatre des six pays

8. L'éducation de base, le VIH/sida et la protection des enfants.

Engagements découlant du Sommet mondial pour le développement durable : les secteurs prioritaires d'intervention de l'ACDI

Les principales mesures que l'ACDI prendra pour faire suite au SMDD sont entièrement intégrées au présent plan d'action, comme les renvois entre parenthèses en font foi :

1. **Eau et assainissement** : L'ACDI contribue à l'atteinte de l'objectif précis contenu dans les ODM sur l'accès à l'eau potable et du nouvel objectif, fixé au SMDD, sur l'accès aux installations sanitaires de base. Un nouveau cadre stratégique sur l'eau est maintenant en cours d'élaboration. (Voir tableau 2, D3 : Durabilité de l'environnement)
2. **Dégradation des sols** : Une stratégie de gestion durable des sols est maintenant en cours d'élaboration; elle prévoit de nouveaux programmes sur la désertification, des mécanismes facilitant la collaboration interministérielle et le renforcement des partenariats. (Voir tableau 2, D3 : Durabilité de l'environnement)
3. **Développement durable en Afrique** : L'importance qu'accorde l'ACDI à l'Afrique s'inscrit dans les actions prioritaires énoncées dans le plan de mise en œuvre du SMDD. (Voir tableau 4, E3 : Concentration géographique appropriée)
4. **Santé et lutte contre le VIH/sida** : L'ACDI contribue à l'atteinte des ODM en matière de santé au moyen de son insistance sur les priorités de développement social, dont la lutte contre le VIH/sida. (Voir tableau 2, D2 : Développement social)
5. **Éducation** : L'ACDI quadruple ses dépenses en éducation de base en tant que priorité de développement social et dans le cadre de l'Éducation pour tous — initiative accélérée (EPT-IA). (Voir tableau 2, D2 : Développement social)
6. **L'agriculture au service du développement rural durable** : L'ACDI a récemment lancé une nouvelle politique et des initiatives de programme afin de soutenir l'agriculture et le développement rural. (Voir tableau 2, D1 : Bien-être économique)
7. **Commerce et développement** : L'ACDI favorise des approches novatrices pour soutenir le renforcement des capacités liées au commerce international. (Voir tableau 2, D1 : Bien-être économique)
8. **Vulnérabilité et adaptation au changement climatique** : L'ACDI aide les pays en développement à faire face aux effets du changement climatique au moyen du Fonds canadien de développement pour le changement climatique. (Voir tableau 2, D3 : Durabilité de l'environnement)
9. **Gouvernance, démocratisation, droits de la personne et responsabilité sociale des entreprises** : L'ACDI continue d'appuyer ces priorités et collabore également avec de nombreux partenaires pour renforcer l'environnement porteur et l'économie politique dans les pays en développement, particulièrement d'une manière qui favorise la durabilité de l'environnement et de la société, y compris la responsabilité sociale des entreprises. (Voir tableau 2, D4 : Gouvernance)

5.3.4 Exemples d'initiatives

Dans le contexte de la réalisation de l'ensemble des résultats de développement, l'ACDI insistera particulièrement sur quatre secteurs au cours des trois prochaines années. Voici des exemples de programmation que l'Agence exécutera dans divers pays (voir les autres exemples à la section 6.1) :

D1. Bien-être économique : En collaboration avec ses partenaires, l'ACDI appliquera intégralement ses nouvelles politiques sur le développement rural et l'agriculture et le développement du secteur privé. Par exemple, le renforcement du secteur de l'agriculture et du développement rural visant à aborder les enjeux liés à la sécurité alimentaire formera l'essentiel des interventions

Priorités	Exemples d'effets sur le plan du développement
Durabilité de l'environnement <ul style="list-style-type: none">• Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM.• Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons.	<ul style="list-style-type: none">• Les pays renforcent leur capacité à intégrer les facteurs environnementaux dans leurs politiques, leurs programmes et leurs projets.• Capacité accrue d'aborder les effets du changement climatique et de la dégradation des sols; de concevoir et de mettre en œuvre des approches intégrées et durables de gestion des ressources en eau.• Participation accrue, rôle accru dans la prise de décisions et accès équitable des femmes, des démunis et d'autres groupes sous-représentés à la gestion des ressources naturelles.
Gouvernance <ul style="list-style-type: none">• Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales.• Etablissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société.• Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile.• Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.	<ul style="list-style-type: none">• Les structures et les institutions dirigeantes sont de plus en plus stables, responsables, transparentes et astreintes à la primauté du droit.• La société civile est habilitée à s'organiser, à défendre ses intérêts, à effectuer et à influencer des changements.• Connaissance et reconnaissance accrue de la part du grand public et des décideurs des droits fondamentaux des femmes et des hommes, des filles et des garçons.• Amélioration de la capacité locale à prévenir ou à gérer les conflits et renforcement du secteur de la sécurité.• Transition plus efficace d'une urgence complexe ou d'une crise au développement durable.

5.3.3 L'ACDI et le Sommet mondial pour le développement durable

Le rôle de l'ACDI n'a pas pris fin lorsque le Sommet s'est terminé. L'Agence joue un rôle majeur dans le respect des engagements que le Canada a pris au SMDD. L'ACDI a recensé neuf secteurs prioritaires d'intervention pour veiller à ce que soient tenues les promesses du SMDD. Ces champs d'action sont compatibles avec l'approche de l'ACDI en matière de développement durable et sont entièrement intégrés au présent plan d'action

Compte tenu de la nature horizontale et intégrée du programme du Sommet mondial pour le développement durable (SMDD), l'ACDI a joué un rôle important, de concert avec Environnement Canada et le MAECI, pour diriger la mission du Canada au SMDD. En partenariat avec les autres ministères, l'ACDI a travaillé en vue d'assurer une cohérence entre les priorités intérieures et les aspects internationaux de l'engagement du Canada à l'égard du développement durable lors des préparatifs précédant le Sommet.

5.3.2 Effets sur le plan du développement

Le plan d'action fournit des exemples des effets escomptés de la programmation de l'ACDI dans les pays en développement (à l'échelon du pays, de la région ou de l'institution) pour chacun des secteurs prioritaires d'intervention dans chaque résultat de développement (voir les autres exemples à la section 6.1). Ces énoncés d'effets sont fondés sur le cadre stratégique de l'ACDI en matière de

développement durable. Ils intègrent les changements indicatifs liés à l'égalité entre les sexes et à l'environnement qui sont des conditions nécessaires au développement durable. De plus, le plan d'action jumelle des indicateurs reconnus sur la scène internationale, dont ceux des ODM, à ces effets escomptés afin d'aider l'ACDI et les autres donateurs à déterminer si les résultats sont effectivement atteints (ces derniers sont décrits de façon plus détaillée au chapitre 7).

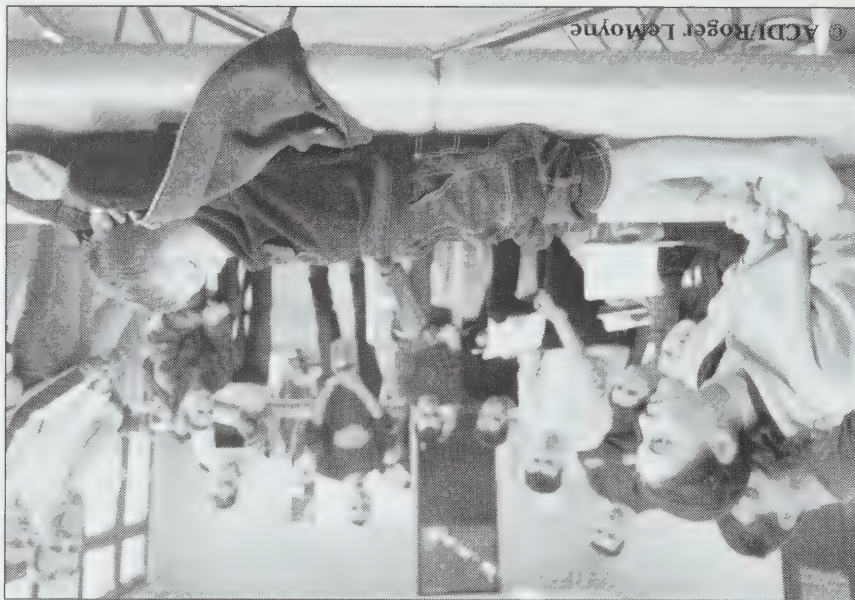
Tableau 3 : Exemples d'effets sur le plan du développement

Priorités	Exemples d'effets sur le plan du développement
Bien-être économique <ul style="list-style-type: none">• Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural.• Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.• Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.• Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.	<ul style="list-style-type: none">• Réduction de la pauvreté et amélioration de la nutrition et de la sécurité alimentaire.• Les pratiques d'agriculture et de gestion des ressources naturelles sont durables sur le plan de l'environnement et favorisent la santé des écosystèmes.• Augmentation des revenus et de la capacité de production, y compris un plus grand contrôle des avoirs de production par les femmes.• Renforcement des programmes et des politiques d'adaptation des entreprises, de la société et de la main-d'œuvre afin d'aborder les conséquences diverses de la réforme du commerce sur les femmes et les hommes, les filles et les garçons démunis.• Des institutions publiques et privées solides et responsables afin de soutenir des marchés locaux et nationaux concurrentiels qui fonctionnent bien et un taux d'investissement accru.
Développement social <ul style="list-style-type: none">• Renforcement de la programmation dans les secteurs suivants : éducation de base, VIH/sida, santé et nutrition, protection des enfants.• Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, les politiques et les projets de développement.• Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.	<ul style="list-style-type: none">• Capacité accrue des pays partenaires à fournir un programme complet et multisectoriel sur le VIH/sida dans tout le cycle des soins.• Amélioration des politiques, des programmes et des systèmes de santé dans une variété de domaines, notamment ceux qui tiennent compte des besoins des femmes et des jeunes filles.• Capacité accrue des partenaires à favoriser et à protéger les besoins des filles et des garçons ayant besoin de mesures de protection spéciales.• Capacité accrue des partenaires à concevoir et à mettre en œuvre des politiques, des programmes et des projets de développement qui correspondent aux intérêts prioritaires des femmes autant que des hommes.• Satisfaction des besoins humains fondamentaux et soulagement de la souffrance en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.

Résultats clés de l'Agence (résultats de développement)		Priorités (elles seront adaptées au contexte national)	
aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.			
D3. Durabilité de l'environnement Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.		<ul style="list-style-type: none">• Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM.• Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons.	
D4. Gouvernance Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.		<ul style="list-style-type: none">• Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation de systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales.• Etablissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société.• Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile.• Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité.	

Les résultats de développement, c'est-à-dire les effets à long terme de ses programmes dans les pays partenaires. L'ACDI continuera à travailler dans le cadre établi de ses quatre secteurs clés du développement durable (bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et gouvernance; l'égalité entre les sexes et l'environnement étant des thèmes transversaux). Toutefois l'ACDI n'interviendra pas nécessairement dans tous ces secteurs dans chacun de ses pays partenaires :

L'Agence effectuera des choix stratégiques concernant les priorités de programmation dans chacun des pays en consultation avec le pays partenaire et les autres donateurs, et de plus en plus en s'alignant sur les plans de développement pris en charge par le pays bénéficiaire. Les ODM représentent des objectifs à long terme dans la majorité des secteurs du développement durable; la gouvernance, secteur dans lequel l'ACDI est déjà active, étant l'exception à la règle.



© ACDI/Roger LeMoyné

d'établissement de rapports. Les employés ont aussi insisté sur l'importance d'un plan qui est lié aux ODM, qui respecte la prise en charge par les pays en développement, et qui peut être facilement diffusé au personnel et aux Canadiens. Les représentants des autres ministères ont fait remarquer qu'ils appuient la présente stratégie en tant que plan d'activités de l'ACDI, que les priorités de l'ACDI doivent être plus claires; qu'il faut de nouvelles formes de collaboration interministérielle pour mieux traiter les situations complexes qui existent dans les pays en développement; et que les ministères devraient collaborer afin de mieux délimiter les rôles directeurs et les rôles de soutien en ce qui a trait à la coopération au développement.

5.3 Les résultats de développement

5.3.1 Priorités

Le tableau suivant présente les grandes priorités en matière de programmation que l'ACDI s'est fixées pour les trois prochaines années afin d'atteindre

courantes et permanentes à l'échelon des programmes concernant l'élaboration des cadres de programmation-pays (CPF) et des programmes de partenariat. Les principaux thèmes qui sont ressortis sont entre autres la nécessité d'une meilleure cohérence des politiques; l'importance de la prise en charge locale et du renforcement des capacités; la mise en valeur des capacités canadiennes; et le rôle important des partenaires canadiens lorsqu'il s'agit d'aborder les priorités de développement locales. Des questions ont surgi au sujet de la coordination entre donateurs, des coûts d'opération et du rôle des partenaires canadiens dans la promotion de la prise en charge locale dans les pays en développement (voir l'annexe B pour obtenir plus de précisions).

L'ACDI a également consulté ses employés et les représentants d'autres ministères sur des éléments clés de la présente stratégie de développement durable (SDD), à la fois au moyen de rencontres en personne et d'outils électroniques. Le personnel de l'ACDI était favorable à un plan d'action entièrement intégré à d'autres processus organisationnels de planification, de dotation en ressources et

Tableau 2 : Priorités relatives aux résultats de développement

Tous les résultats de développement doivent tenir compte de l'égalité entre les sexes et de l'environnement comme thèmes transversaux.	
Résultats clés de l'Agence (résultats de développement)	Priorités (elles seront adaptées au contexte national)
<p>D1. Bien-être économique</p> <p>Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis. Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis. Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.
<p>D2. Développement social</p> <p>Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes,</p>	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la programmation dans les secteurs suivants : éducation de base, VIH/sida, santé et nutrition, protection des enfants. Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, les politiques et les projets de développement. Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit.

Enfin, le soutien du public canadien est essentiel pour maintenir le programme canadien d'aide publique au développement. La **mobilisation des Canadiens** suppose des campagnes d'information et de sensibilisation visant à renseigner le public au sujet des programmes de l'ACDI et à mieux lui faire comprendre l'importance de la coopération au développement. Une attention particulière est portée aux jeunes. L'Agence continuera également de travailler étroitement avec ses partenaires canadiens, en les faisant participer au dialogue sur les politiques et en collaborant avec eux à la recherche d'objectifs communs d'engagement du public.

5.2 Élaboration du plan d'action

Le plan d'action de l'ACDI de la SDD 2004-2006 est fondé sur les RCA (voir le chapitre 4), ce qui facilitera la planification, le suivi et l'établissement de rapports intégrés. Le plan d'action décrit les changements auxquels l'ACDI contribuera dans les pays en développement et les pays en transition dans chacun des quatre éléments du développement durable — le bien-être économique, le développement social, l'environnement et la gouvernance; l'égalité entre les sexes et l'environnement constituant des thèmes transversaux — et fournit des indicateurs afin de mesurer les progrès. La contribution à l'atteinte de ces résultats de développement aidera à atteindre les ODM. Pour y arriver, l'Agence visera également à atteindre des résultats porteurs et des résultats de gestion. Dans un même ordre d'idées, la détermination d'objectifs et d'indicateurs pour ces résultats fournit des fondements précis pour la mesure du rendement et la prise de décisions en fonction des résultats. Le chapitre 6 présente le plan d'action détaillé, tandis que le chapitre 7 donne plus de précisions sur les objectifs et les indicateurs.

Lors de l'élaboration de la troisième stratégie, l'ACDI a tenu compte des résultats de plusieurs consultations menées avec des partenaires du Canada et des pays en développement au cours des deux dernières années sur des grandes orientations stratégiques comme l'efficacité de l'aide, le développement rural et l'agriculture et le développement du secteur privé, ainsi que de ses consultations

L'ACDI continuera également d'améliorer la gestion de la coopération au développement afin d'assurer une efficacité et une efficience accrue de celle-ci, conformément aux principes de la gestion moderne intégrée. Cela comprend l'application d'un nouveau cadre de gestion de l'ÉAI (la partie du budget fédéral qui est consacrée à l'aide internationale et partagée entre divers ministères), une gestion plus stratégique des affectations financières et la mise en place de meilleurs moyens de gérer les risques et de mesurer les résultats et l'efficacité, notamment dans le contexte des approches de programmation globales qui sont maintenant en train d'être adoptées.

L'Agence aidera également à renforcer l'efficacité du travail de ses partenaires institutionnels. Cette tâche est cruciale car l'ACDI distribue une partie considérable de son aide internationale par l'entremise d'organismes multilatéraux, de ses partenaires canadiens (en collaboration avec leurs homologues locaux) et d'institutions dans les pays en développement. L'ACDI aidera à renforcer l'efficacité du travail des institutions du système multilatéral, y compris le système mondial d'aide humanitaire, en versant une aide financière et en utilisant son influence. L'Agence continuera d'aider les partenaires canadiens à améliorer leur capacité à échanger des connaissances, à participer au dialogue sur les politiques, à intégrer l'égalité entre les sexes et la durabilité de l'environnement à leur programmation et à utiliser efficacement la gestion axée sur les résultats.



et les pays en transition, et collaborera avec les autres donateurs pour réduire les coûts d'opération et soutenir la prise en charge locale au moyen de l'harmonisation. En outre, les mécanismes de partenariat de l'Agence avec la société civile et le secteur privé du Canada et des pays du Sud continueront d'insister sur le renforcement des capacités en vue de favoriser la prise en charge locale, continuant ainsi à harmoniser l'aide avec les plans et les priorités des pays en développement.

Dans sa volonté d'accroître son incidence sur la réduction de la pauvreté, l'ACDI accordera plus d'attention à la pauvreté, ce qui signifie entre autres l'affectation mieux ciblée des ressources à un plus petit nombre de pays, parmi les plus pauvres du monde, et à un plus petit nombre de secteurs à l'intérieur de chaque pays. L'Afrique, le continent le plus pauvre du monde, continuera à faire l'objet d'une attention particulière : au moins 50 % des nouvelles ressources supplémentaires de l'ACDI seront investies en Afrique, sans compter le Fonds canadien pour l'Afrique, doté d'un budget de 500 millions de dollars. L'accent accru mis sur la pauvreté signifie également la gradation accélérée des pays à revenu plus élevé, c'est-à-dire que l'on passera d'une relation traditionnelle fondée sur l'aide à une relation fondée sur des liens économiques, sociaux, culturels et gouvernementaux plus diversifiés. L'ACDI réduira également le nombre de secteurs dans lesquels elle intervient dans la majorité des pays, alignant la concentration sectorielle sur les cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP), les plans nationaux de développement ou les plans équivalents, le cas échéant. Par exemple, dans les neuf pays de concentration sélectionnés en 2002, la programmation de l'ACDI pourrait se limiter à trois ou quatre secteurs clés.

L'aide n'est qu'un aspect de la relation du Canada avec les pays en développement. Dans le passé, il n'existait pas de moyen systématique de s'assurer que les politiques dans d'autres domaines que l'aide — tel le commerce — ne nuisaient pas aux efforts de développement dans un pays partenaire. L'ACDI accroît ses efforts en vue d'améliorer la

7. L'éducation de base, le VIH/sida et la protection des enfants.

cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines. L'ACDI visera à améliorer l'uniformité de l'approche du gouvernement du Canada sur les questions stratégiques dans le domaine de l'aide et dans les autres domaines qui sont cruciales pour les pays en développement, comme le commerce, la dette, l'investissement, l'environnement, l'agriculture et les migrations.

Une approche à l'échelle de l'administration fédérale aux relations avec les pays en développement sera également adoptée pour traiter un des enjeux mondiaux les plus cruciaux de l'heure : **la sécurité et le développement.** La majorité des conflits dans le monde se déroulent désormais dans les pays en développement et leurs conséquences sont catastrophiques, une situation que la Banque mondiale qualifie de « développement à l'envers ». L'ACDI contribuera à l'élaboration d'une approche plus efficace à la sécurité et au développement dans l'ensemble du gouvernement du Canada, en collaborant notamment avec le ministre de la Défense nationale et le ministre des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). L'ACDI concevra également des approches de programmation novatrices afin d'intervenir dans les États fragiles et les pays en crise.

Vu l'importance de la croissance économique dans la création de revenus pour les pauvres et la production de recettes fiscales pour le financement des programmes sociaux, l'ACDI compte combiner son appui au développement social avec une **insistance accrue sur le bien-être économique** dans tout son programme d'aide. En collaboration avec ses partenaires, l'Agence respectera son engagement à quadrupler ses ressources de 2000 à 2005 dans trois⁷ des quatre priorités de développement social et à doubler son investissement dans la santé et la nutrition. Parallèlement, elle renouvellera son insistance sur l'agriculture et le développement rural ainsi que sur le développement du secteur privé favorable aux pauvres, des éléments clés de l'engagement de l'ACDI à améliorer le bien-être économique des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis dans les pays en développement.

5. Plan d'action de l'ACDI pour le développement durable

Les buts et les objectifs de l'ACDI en matière de développement durable

Le **but** de l'ACDI en matière de développement durable est exprimé par son mandat : « Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. »

Ses **objectifs** en matière de développement durable sont les résultats de développement, qui font partie des RCA :

- Bien-être économique
- Développement social
- Durabilité de l'environnement
- Gouvernance

Ces objectifs sont appuyés par les résultats porteurs (stratégies) et les résultats de gestion (approches), qui sont expliqués en détail dans les RCA.

5.1 Aperçu du plan d'action

Le plan d'action de la SDD 2004-2006 se fonde sur les orientations et les engagements énumérés dans la SDD 2001-2003 et intègre les changements qui se sont produits sur la scène internationale et au sein de l'ACDI depuis 2001. Le plan d'action définit quelques-unes des principales orientations de l'ACDI pour les trois prochaines années dans le contexte des ODM, du Consensus de Monterrey sur le financement du développement, des principes internationaux de l'efficacité du développement et du SMD. De plus, il tient compte de l'évolution du cadre stratégique de l'ACDI et de l'augmentation annuelle de 8 % du budget de l'aide au développement d'ici 2005. Le plan d'action prend également appui sur l'approche du Canada en matière de politique internationale qui vise à rassembler « la diplomatie, le développement et la défense » dans une vision cohérente et globale pour l'ensemble du gouvernement. Bien que le plan d'action détaille

soit divisé en résultats de développement, résultats porteurs et résultats de gestion, les éléments peuvent être résumés en fonction de huit grands thèmes.

L'expérience nous enseigne que l'aide est plus efficace si elle est prise en charge par le pays bénéficiaire. L'ACDI visera à **mieux aligner l'aide** sur les plans et les priorités des pays en développement. L'Agence continuera d'harmoniser sa programmation et ses procédures avec les plans et les priorités pris en

charge par le pays bénéficiaire, ce qui comprend l'utilisation des nouvelles approches-programmes et des modalités de financement à plusieurs donateurs (voir l'encadré à la section 5.4.2. Les approches sectorielles : une approche de programmation

novatrice). Le but ultime est de permettre aux pays partenaires d'avoir une maîtrise pleine et entière de leur propre développement; à cette fin, l'ACDI insistera de plus en plus sur le renforcement des capacités d'organismes comme les établissements du secteur public dans les pays en développement



**PLAN D'ACTION DE L'ACDI
POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE
2004-2006**

PARTIE II

- La SDD s'est révélée un modèle pour le perfectionnement d'un plan de l'Agence qui intègre des volets sur les politiques, la programmation et la gestion. La SDD 2001-2003 a aidé à renforcer les initiatives de l'ACDI dans l'intégration et la coordination de sa programmation en matière de développement au moyen d'une série de buts et d'objectifs de développement durable et d'un plan d'activités stratégique et global. Ce cadre de résultats sert de base au plan d'action de la SDD 2004-2006 et au CRGR de l'ACDI.
 - La SDD a été intégrée avec succès au cycle de planification des activités de l'ACDI, ce qu'elle compte poursuivre. Maintenant intégrée à part entière au Rapport sur les plans et les priorités et au Rapport ministériel sur le rendement, la SDD a fourni un excellent point de départ à l'amélioration de l'efficacité. Elle a également fourni une base à l'élaboration de la nouvelle politique en faveur d'une aide internationale plus efficace et à des consultations publiques sur le sujet.
- à une meilleure coordination entre les initiatives des donateurs; et à renforcer la capacité de démontrer l'atteinte de résultats. L'ACDI a fait des progrès dans tous ces aspects, notamment dans l'élaboration de méthodes pour mesurer les résultats et produire des rapports sur ceux-ci, particulièrement au niveau des projets, le principal mécanisme d'intervention de l'ACDI à l'époque.
- La démarche de la SDD a aidé l'ACDI à jeter les bases d'un changement à moyen et à long terme. Dans la SDD 2001-2003, l'ACDI a commencé à aborder l'efficacité du développement d'une manière plus systématique en insistant sur le renforcement de sa capacité à exécuter des programmes solides et à améliorer ses processus internes. De plus, la SDD 2001-2003 a mis en place une culture et une approche d'apprentissage continu, d'échange de connaissances et de gestion du savoir, et a renforcé les processus de gestion afin d'améliorer la planification et la reddition de comptes, et de demeurer conforme aux lois pertinentes sur l'environnement.



© ACIDI/Pierre St-Jacques

Trois buts de la SDD 2001-2003	Points saillants des progrès réalisés en 2001-2003
<p>3. Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Insistance permanente sur l'égalité entre les sexes à la fois comme priorité sectorielle et thème transversal. • Recours accru aux nouvelles approches-programmes et à l'apprentissage systématique. • Adoption d'une nouvelle politique sur le déliement de l'aide. • Collaboration avec le secteur volontaire au Canada pour renforcer le secteur volontaire dans les pays en développement, réduire la pauvreté au moyen d'une programmation ciblée et accroître les connaissances au Canada et dans les pays en développement au moyen du dialogue sur les politiques. • Mise en place du cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats (CRGR), avec une insistance sur les RCA, afin de rendre compte aux Canadiens. • Etablissement des résultats porteurs en fonction des principes de l'efficacité de l'aide. • Partenariats renforcés avec les bénéficiaires des pays en développement, les partenaires canadiens dans le secteur volontaire et le secteur privé, les autres donateurs et les institutions multilatérales, notamment dans le renforcement des institutions. • Mise en œuvre de l'initiative de la gestion des connaissances au sein de l'ACDI. • Redoublement des efforts en vue de mobiliser et d'informer les Canadiens, dont les jeunes, au sujet du développement, notamment au sujet des programmes canadiens d'APD et d'AP. • Elaboration d'un cadre intégré de gestion des risques. • Lancement de la mesure du rendement, de l'évaluation et de la vérification interne à l'échelon des programmes et adoption d'un nouveau cadre de gestion du rendement pour l'égalité entre les sexes. • Simplification du travail pour passer de 34 processus opérationnels à 3. • Mise en œuvre de la Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI fondée sur le savoir et l'apprentissage continu, l'augmentation du maintien en poste et le renouvellement de l'effectif. • Insistance sur la gestion moderne intégrée afin d'améliorer les processus de gestion. • Conformité à la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et rédaction d'un guide sur les évaluations environnementales. • Détermination des enseignements tirés de la SDD 2001-2003 afin de mieux soutenir la planification de la SDD 2004-2006.

résultats. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 1997-2000* : Notre engagement à l'égard du développement durable (SD 1997-2000) contenait la vision de l'ACDI pour un développement durable au moyen de laquelle l'Agence s'engageait à renforcer sa capacité de tirer des enseignements de son expérience et à acquérir, à échanger et à utiliser des connaissances; à raffermir ses liens professionnels avec ses partenaires; à renforcer les compétences des partenaires et les siennes; à travailler en vue d'améliorer la cohérence de ses politiques et de ses programmes; à contribuer

XXI^e siècle. Elle coïncide avec des changements en profondeur dans le contexte externe de l'Agence et la consolidation de plus de trente ans d'expérience et de réflexion sur l'efficacité de l'aide au développement, tant au sein de l'Agence qu'à l'extérieur. La SDD s'est insérée naturellement dans ce processus et a mené aux réflexions suivantes au cours des six dernières années :

- La démarche de la SDD a donné à l'ACDI la possibilité d'aborder certains enjeux clés liés à l'attitude et à la mesure des

Dans le cadre de l'élaboration de la présente stratégie de développement durable (SD), l'ACDI a mis à jour et perfectionné certains éléments des RCA pour veiller à ce qu'ils tiennent compte des politiques, des orientations et des engagements adoptés depuis 2002. Tous ces changements faciliteront également l'élaboration de plans de travail annuels chiffrés et axés sur les résultats qui font le lien entre l'affectation des ressources et les résultats à tous les paliers de l'Agence et les consolident. Ces plans de travail annuels aideront à mesurer les progrès par rapport aux nouvelles orientations, ainsi qu'à suivre et à déterminer les priorités d'affectation du budget de fonctionnement de l'ACDI.

4.2 Les progrès par rapport aux buts

Bien que l'élaboration des RCA constitue une réalisation importante dans la mise en œuvre de la SDD 2001-2003, l'ACDI et ses partenaires ont

La deuxième SDD a fait une contribution marquante au processus permanent de renouvellement et de réforme afin que l'ACDI relève les défis du

4.3 Les enseignements tirés de l'expérience

fait des progrès dans de nombreux domaines, comme en témoigne le rapport annuel de l'ACDI, le Rapport ministériel sur le rendement. En outre, au début de 2003, l'ACDI a produit un rapport spécial qui résume les progrès, les réalisations et les activités et les actions en cours en fonction des objectifs et des résultats escomptés prévus dans la SDD 2001-2003. Ce rapport, *Points saillants des progrès dans la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ACDI, de février 2001 à janvier 2003*, a été mis à jour jusqu'en septembre 2003 et est publié à l'annexe A. Le tableau suivant résume les progrès de l'ACDI par rapport aux trois buts de sa deuxième stratégie.

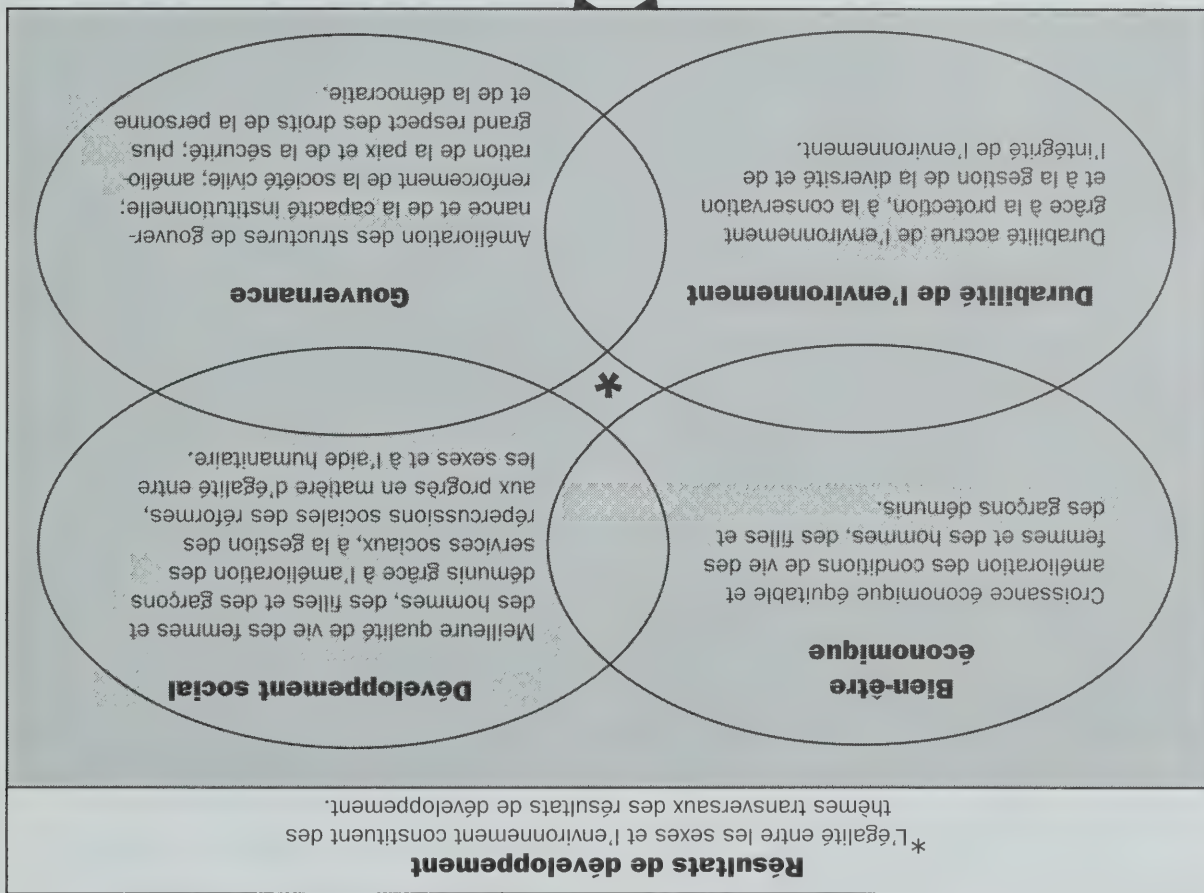
Tableau 1 : Points saillants des progrès par rapport aux buts de la Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement

Trois buts de la SDD 2001-2003	Points saillants des progrès réalisés en 2001-2003
1. Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.	<ul style="list-style-type: none">• Obtention d'une augmentation annuelle de 8 % de l'aide internationale jusqu'à 2005, avec l'objectif de doubler le budget de l'aide internationale d'ici 2010.• Mise en place des résultats clés de l'Agence (RCA), y compris l'harmonisation des résultats de développement avec les ODM.• Examen à long terme des principaux changements politiques, programmatiques et institutionnels nécessaires, ce qui a mené à la publication de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace.• Établissement de plans d'action pour les priorités de développement social, en quadruplant l'investissement dans l'éducation de base, le VIH/sida et la protection de l'enfant et en doublant l'investissement dans la santé et la nutrition.• L'égalité entre les sexes est une priorité transversale.• Élaboration de deux nouvelles politiques : <i>L'agriculture au service du développement rural durable et Multiplier les possibilités grâce au développement du secteur privé.</i>• Choix de neuf pays de concentration, dont six en Afrique, qui recevront une aide accrue; augmentation du soutien à l'Afrique grâce au Fonds canadien pour l'Afrique.• Concorde accrue des programmes-pays et des plans nationaux de développement pris en charge par le pays bénéficiaire.• Accent mis sur la cohérence des politiques dans les domaines de l'aide et dans les autres domaines en participant au G8 et au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique (NPD), à la Conférence sur le financement du développement, aux négociations commerciales, au SMD.• Insistance sur le renforcement des capacités, notamment dans le domaine de l'environnement (accords multilatéraux sur l'environnement, désertification, changements climatiques).

Résultats clés de l'Agence

Réduction de la pauvreté et développement durable

Objectifs de développement du millénaire



Résultats porteurs

Orientation appropriée de la programmation
Concentration sectorielle et thématique appropriée
Concentration géographique appropriée
Participation active des Canadiens
Renforcement institutionnel des partenaires de l'ACDI

Résultats de gestion

Gestion des ressources humaines
Gestion des connaissances et gestion de l'information
Planification stratégique et affectation des ressources
Gestion, processus, approches et activités de soutien

4. Prendre appui sur la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI

4.1 Aperçu des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la deuxième stratégie de développement durable

La SDD 2001-2003 a fourni un cadre détaillé de buts, d'objectifs et de mesures pour aider l'Agence à harmoniser de manière plus explicite ses activités avec son mandat. Peu après, dans le but de préciser ses responsabilités et l'enchaînement des résultats au fil du temps, l'ACDI a mis en place une série de résultats clés de l'Agence (RCA). Les RCA illustrent le lien entre le mandat de l'ACDI, les ODM et les principes énoncés dans la deuxième stratégie, comme l'intégration des politiques, de la programmation et de la gestion, ainsi que l'amélioration continue. L'ACDI utilise les RCA pour veiller à la cohérence de la planification, de la dotation en ressources et de l'établissement des rapports.

L'élaboration des RCA représente le pas en avant le plus marquant pour l'ACDI depuis la SDD 2001-2003 et ceux-ci forment la base de la responsabilisation en fonction des résultats de l'ACDI envers les Canadiens. Les RCA sont définis comme suit :

- Les résultats de développement (effets stratégiques) sont les retombées que l'ACDI compte obtenir dans les pays partenaires dans quatre domaines interdépendants : bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et gouvernance. Ils correspondent aux engagements à l'égard des ODM, ainsi que l'apport du Canada au développement dans des aspects qui ne sont pas explicites dans les ODM (par exemple la gouvernance). L'ACDI partage la responsabilité de l'atteinte de ces résultats avec la communauté du développement international et de nombreux autres

partenaires. Étant donné que le développement est un processus complexe et à long terme, ces résultats ont un horizon prévisionnel d'au moins cinq à dix ans.

- Les résultats porteurs déterminent les stratégies visant à assurer que les bons programmes sont en place au bon moment pour permettre l'atteinte des résultats de développement. Ces stratégies sont fondées sur les principes de l'efficacité du développement et visent à réaliser un portefeuille bien réparti et efficace de programmes internationaux. L'ACDI est entièrement responsable de ces résultats. Les effets des résultats porteurs sont visibles à moyen terme et ont un horizon prévisionnel d'au moins trois ans.

- Les résultats de gestion décrivent les méthodes que l'ACDI utilisera dans des domaines comme les ressources humaines, la gestion du savoir et de l'information, et la planification pour soutenir les résultats porteurs et ainsi atteindre les résultats de développement. L'ACDI est entièrement responsable de ces résultats. Les résultats de gestion peuvent être atteints à court terme et ont un horizon prévisionnel d'environ trois ans.

Il existe un lien important entre les trois types de résultats : des méthodes de gestion efficaces qui appuient des stratégies porteurs efficaces qui à leur tour contribuent à l'atteinte des résultats de développement. Par exemple, une concentration accrue des ressources de l'ACDI dans un nombre restreint de pays et de secteurs, en harmonie avec les stratégies de lutte contre la pauvreté prises en charge par les pays partenaires et en partenariat avec d'autres donateurs, devrait aider à obtenir des retombées sur le plan du développement à l'échelle du pays de manière plus efficiente et plus durable.

3.3 La gestion des risques

Le risque se rapporte à l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs⁶, et le développement international est un domaine de travail où le risque est inhérent, tant à cause de la nécessité pour l'ACDI de travailler dans les situations les plus à risque dans le monde (comme les conflits, les catastrophes naturelles et d'origine humaine, l'instabilité politique et économique et le dénuement économique) qu'en raison de la complexité et des nombreuses incertitudes liées au développement aux niveaux local et national.

L'ACDI adopte une approche plus systématique en ce qui a trait aux efforts qu'elle déploie habituellement en matière de gestion des risques. Le nouveau cadre intégré de gestion des risques de l'Agence aidera à atténuer les risques à cinq niveaux :

1. Sur le plan international, les risques, tels que les problèmes de santé, de finances, de sécurité ou d'environnement, sont atténués grâce au travail en partenariat avec d'autres donateurs, comme avec le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, les programmes en Afghanistan et en Iraq et le SMDD.
2. À l'échelle nationale, les risques, tels que l'instabilité sociale ou politique, la dette nationale ou la pauvreté, sont atténués grâce au recours à l'évaluation des risques en ce qui concerne les programmes-pays pour déterminer, évaluer et intégrer les vulnérabilités.

3. À l'échelon institutionnel (multilatéral ou national), les risques, tels que la gestion financière, sont atténués à l'aide de mesures comme les évaluations financières des organismes partenaires de l'ACDI.

6. Source : Cadre intégré de gestion des risques, Secrétariat du Conseil du Trésor, 2001.

4. En ce qui concerne les projets, toutes les activités sont pourvues d'une stratégie d'atténuation des risques qui est modifiée au besoin dans le cadre des rapports annuels sur le rendement des projets.

5. Au niveau de l'Agence, les risques liés aux domaines juridique et technologique et à celui des ressources humaines sont atténués grâce à la mise en œuvre de politiques comme la gestion moderne intégrée.

Les stratégies d'atténuation des risques concernant les types de programmes communs et financés conjointement auxquels l'ACDI participe de plus en plus (par exemple les fonds communs ou le soutien budgétaire direct) contiennent tous les éléments mentionnés ci-dessus plus certains éléments liés plus particulièrement à la responsabilité partagée. Par exemple, le risque financier peut être réduit grâce à la mise en commun des fonds dès le début ou durant la mise en place du projet, tout en effectuant des évaluations à chaque étape, et en établissant des ententes écrites explicites, comme des protocoles d'entente et des codes de conduite dans lesquels on précise la façon dont le financement est attribué. Quant aux risques non financiers, les programmes doivent prendre appui sur des partenariats transparents entre tous les participants, ce qui comprend, par exemple, le partage des évaluations communes des hypothèses principales et des facteurs de risque clés; une définition claire des rôles de chaque partenaire en fonction de sa capacité relative; l'examen, l'évaluation, la vérification et le suivi conjoints; l'intégration des modifications apportées aux stratégies d'atténuation des risques dans les rapports annuels sur le rendement des programmes et des projets.

s'est établie entre les pays industrialisés et les pays en développement. Le Consensus de Monterrey est un nouveau partenariat dans le cadre duquel les pays en développement ont pour responsabilité principale d'atteindre les ODM tandis que les pays industrialisés se sont engagés à soutenir leurs efforts. Aujourd'hui, le Canada perçoit son rôle comme celui d'un facilitateur et d'un partenaire qui partage son savoir, son expérience et ses ressources financières en tant que complément aux efforts déployés par ses partenaires des pays en développement.

Des ressources accrues : À la conférence de Monterrey, les dirigeants mondiaux ont aussi convenu qu'il fallait plus de ressources pour que les pays en développement puissent atteindre les ODM. La tendance prolongée de la réduction de l'aide internationale a été inversée, passant de 52,3 milliards de dollars en 2001 à 57 milliards en 2002.

L'importance accordée à l'Afrique : Au cours de l'année 2002-2003, une série d'engagements internationaux ont préconisé de concentrer des ressources sur les difficultés de développement dans les pays les plus pauvres. En juin 2002, le Sommet du G8, que le Canada a accueilli, a ciblé l'Afrique, ce qui a donné lieu au Plan d'action du G8 pour l'Afrique.

Une insistance renouvelée sur le développement durable : Le Sommet mondial pour le développement durable (SMD), qui a eu lieu en septembre 2002 en Afrique du Sud, a permis à la collectivité mondiale de réaffirmer son engagement à l'égard du développement durable et d'établir un certain nombre d'objectifs à l'appui des ODM et à d'autres aspects prioritaires du développement durable. Les priorités de l'ACDI pour faire suite au SMD sont présentées au chapitre 5.

Une meilleure harmonisation des activités des donateurs : Au début de 2003, les participants au premier forum de haut niveau sur l'harmonisation ont approuvé un plan d'action international pour accélérer l'harmonisation des processus, des politiques et des programmes des donateurs en concertation avec les priorités, les cycles et les systèmes de développement pour améliorer l'efficacité de l'aide et soutenir la prise en charge locale.

Principes d'efficacité du développement

Une aide plus efficace : Un consensus mondial sans précédent, établi sur les principes d'efficacité de l'aide, est en train de transformer la manière dont les pays industrialisés et les pays en développement travaillent ensemble (voir l'encadré sur les « Principes d'efficacité du développement »).

Des partenariats plus solides : Lors de la Conférence des Nations Unies sur le financement du développement qui a eu lieu à Monterrey, au Mexique, en mars 2002, une nouvelle relation

Il existe un consensus dans la communauté internationale, fondé sur plus de 30 années de coopération au développement, selon lequel les principes suivants sont essentiels à un développement plus efficace :

- prise en charge locale et priorités locales;
- amélioration de la coordination entre les donateurs;
- partenariats plus étroits avec responsabilités clairement définies;
- plus grande cohérence des politiques dans les domaines de l'aide et d'autres domaines;
- approche axée sur les résultats en matière de programme.

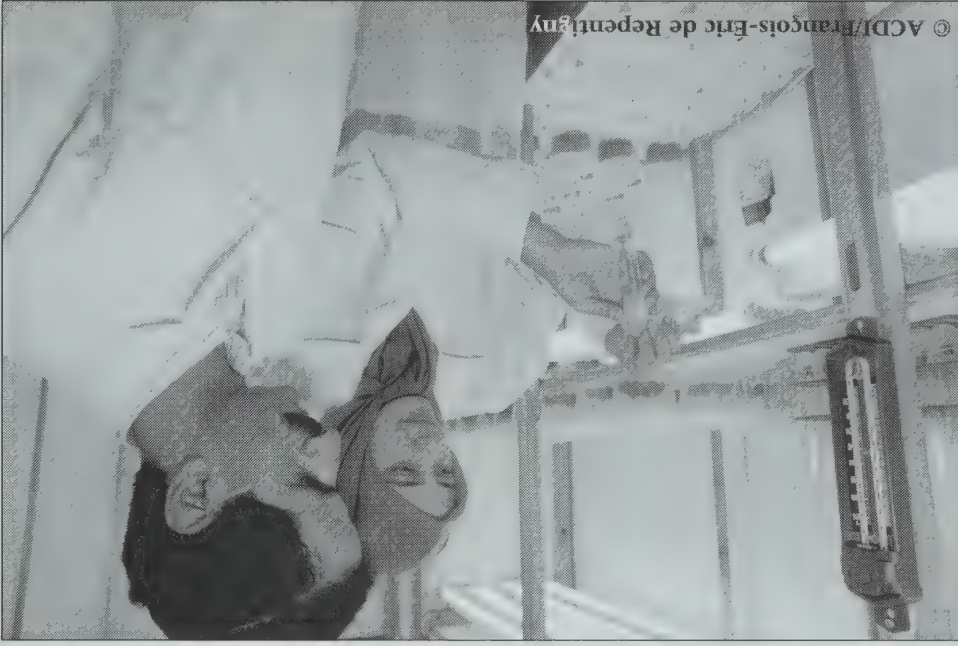
Un certain nombre de facteurs clés favorisent aussi la durabilité. L'ACDI les a adoptés en tant que facteurs transversaux dans son approche de développement durable :

- bonne gouvernance — déterminant le plus important de l'efficacité de l'aide et des progrès en matière de développement;
- renforcement des capacités — s'assurer que les progrès sont durables une fois que les pays donateurs ont retiré leur appui;
- mobilisation de la société civile — répondre aux besoins des gens et assurer une prise en charge locale.

Les présents principes soutiennent l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace de l'ACDI de 2002, ainsi que tous ses programmes.

chevauchement du terrorisme et des conflits persis-
tants à la frontière de l'Inde et du Pakistan, ainsi
que les conflits internes en Indonésie et aux
Philippines font dévier les ressources et limitent
les progrès.

En Amérique latine et dans les Caraïbes, les
écarts les plus marqués entre les riches et les
pauvres dans le monde constituent toujours un
obstacle au développement social et économique.
La croissance économique a connu une reprise
modeste depuis la « décennie perdue » des années
1980, mais elle n'a pas touché toutes les catégories
de la population. La dette, la dépendance écono-
mique envers un éventail restreint de produits et
l'instabilité politique ralentissent la croissance, et
la dégradation de l'environnement, combinée à la
vulnérabilité aux catastrophes naturelles, menace
la durabilité à long terme des progrès réalisés dans
plusieurs pays. La région est encore explosive et
vulnérable à l'agitation civile. Le commerce illégal
de la drogue et des armes légères contribue à un
niveau croissant de violence. Les problèmes écono-
miques en Argentine et en Bolivie, ainsi que l'agita-
tion politique en Colombie, ont débordé dans les
pays voisins. La région vise toujours à resserrer ses
liens économiques avec l'Amérique du Nord dans
le but de diversifier son économie, de relever sa
capacité concurrentielle et de renforcer sa position
dans les négociations commerciales.



© ACIDI/François-Eric de Repentigny

3.2 Relever les défis

Ce sont les pays en développement eux-mêmes qui
feront de plus en plus de progrès pour relever ces
défis. Ils établiront leurs propres priorités et pro-
grammes, mobiliseront des ressources humaines et
financières, et mettront en place les réformes néces-
saires. Les pays donateurs comme le Canada peuvent
jouer un rôle important dans le soutien de leurs
efforts. En fait, la communauté internationale a déjà
pris un certain nombre de mesures pour accélérer
les progrès en matière de développement durable.

La situation des **pays en transition** de l'Europe
de l'Est et de l'ancienne Union soviétique présente
de forts contrastes. En effet, huit de ces pays deven-
dront membres de l'Union européenne, en 2004.
grâce aux progrès qu'ils ont réalisés en adoptant
l'économie de marché et des modes de gouverne-
ment plus démocratiques. La stabilité se rétablit
dans les Balkans, tandis que la pauvreté endémique
et des conditions de sécurité fragiles sont toujours
présentes au Caucase du Sud et en Asie centrale.
Dans de nombreux pays, des institutions et des
gouvernements inefficaces s'allient à la corruption
et au crime pour perpétuer la pauvreté et l'instabi-
lité, et le taux croissant d'infection au VIH pourrait
freiner la croissance dans l'avenir, surtout en Russie.

menace les moyens de subsistance et la santé de toute la population, riche et pauvre, et le piètre rendement au chapitre de la gouvernance peut se traduire par l'incapacité des gouvernements à résoudre ces problèmes, créant ainsi de l'instabilité et de l'agitation sociale.

Les problèmes les plus aigus concernent l'Afrique où la faible croissance économique, la hausse du taux de VIH/sida et les conflits dévastateurs annulent les progrès réalisés sur le plan du développement et engendrent une misère humaine indescriptible. L'Afrique représente 13 % de la population mondiale, 1 % de l'investissement mondial et moins de 1,6 % des échanges mondiaux. La moitié de la population vit avec moins d'un dollar par jour, et le rythme de la croissance démographique est de 3 % par an. Plus de 12 millions d'enfants ont perdu un de leurs parents ou les deux en raison du sida. L'espérance de vie a chuté à 47 ans, et les femmes, principales productrices d'aliments, sont actuellement plus touchées par le sida que ne le sont les hommes. En fait, les crises alimentaires dans la corne de l'Afrique et en Afrique australe sont directement liées au sida. De plus, environ 14 pays d'Afrique font face à des contraintes hydriques graves. Plus de la moitié des pays d'Afrique sont touchés par des conflits, et la capacité de nombreux pays à résoudre ces problèmes est limitée par la corruption et les lacunes en matière de gouvernance.

En **Asie**, une croissance économique rapide et une urbanisation accrue ont eu lieu dans plusieurs pays, dont la Chine, l'Inde et le Vietnam. Les échanges commerciaux s'intensifient et bon nombre de pays réaménagent leur économie et leurs systèmes de réglementation pour être plus concurrentiels sur les marchés mondiaux. Toutefois, cette croissance n'est pas partagée équitablement, et les disparités de revenus s'élargissent. L'Asie continue d'abriter la moitié de la population mondiale et les deux tiers des plus démunis de la planète. Les inégalités entre les sexes, surtout en Asie du Sud, ont pour effet de perpétuer la pauvreté, et la menace croissante du VIH/sida risque de saper les progrès accomplis dans plusieurs pays. En outre, la sécurité est une question d'importance dans cette région; le

dans le monde, comptent pour au moins 40 % en Asie occidentale, et sont chargées d'assurer les soins et les tâches ménagères. Plus de 42 millions de personnes sont atteintes du sida aujourd'hui, et ce nombre fera plus que doubler d'ici 2010. Plus de 130 millions d'enfants, dont les deux tiers sont des filles, ne fréquentent toujours pas l'école, et 250 millions d'enfants doivent travailler ou y sont forcés.

• **Durabilité de l'environnement** : La dégradation des sols touche les moyens de subsistance d'un milliard de personnes, et le tiers de la population des pays en développement vit dans des pays frappés par la rareté de l'eau. Le taux de déboisement est toujours élevé dans de nombreux pays en développement, réduisant la biodiversité et contribuant au changement climatique.

• **Gouvernance** : Des conflits armés font toujours rage à l'échelle de la planète. On estime que 3,6 millions de personnes, dont 90 % de civils, ont péri depuis 1990. Bon nombre de pays sont encore aux prises avec un héritage de politiques inappropriées, une capacité sous-développée, la corruption et un fardeau de la dette important qui font dévier les ressources qui devraient servir au développement, ainsi que des systèmes juridiques, réglementaires et financiers qui découragent l'investissement privé. Plus de 100 gouvernements restreignent encore les libertés politiques et civiques;

Chaque secteur — économie, société, environnement et gouvernance — en touche d'autres et peut contribuer au cercle vicieux qui perpétue la pauvreté. En l'absence d'assises solides à la croissance économique, les personnes pauvres n'ont aucune possibilité d'améliorer leurs revenus, et l'assiette fiscale est trop réduite pour financer des programmes sociaux ou environnementaux susceptibles de les aider. Sans éducation, soins de santé ou protection de l'enfant suffisants, les gens ont rarement la capacité de tirer profit des possibilités économiques qui pourraient les sortir de la pauvreté. La mauvaise gestion environnementale mine l'économie et

3. Étude de la question

3.1 Le contexte du développement

La coopération internationale au développement exige d'affronter certaines des difficultés et des questions les plus urgentes de notre temps : pauvreté, conflits et terrorisme, VIH/sida, dégradation de l'environnement, inégalités entre les sexes, violation des droits de la personne, obstacles au commerce, changement technologique et révolution de l'information. Malgré la gravité d'un grand nombre de ces problèmes, les pays en développement ont fait des progrès importants au cours d'une seule génération, en partenariat avec les pays industrialisés, les institutions internationales, des organismes du secteur volontaire et des entreprises du secteur privé.

La coopération internationale pour le développement a eu un effet décisif :

Depuis 1970, plusieurs indicateurs principaux du bien-être de la population se sont améliorés :

- **Développement économique** : Seulement dans les années 1990, la proportion de la population vivant dans la pauvreté absolue est passée de 30 % à 23 %. La région qui se démarque le plus est l'Asie du Sud-Est où le revenu par habitant a quadruplé et l'économie nationale a crû en moyenne de 6 % par année, de 1976 à 1999.

- **Développement social** : À l'échelle de la planète, l'espérance de vie à la naissance a augmenté de huit ans et le taux d'analphabétisme a diminué de près de moitié.

- **Durabilité de l'environnement** : Quelques 800 millions de personnes de plus ont accès à des réserves d'eau salubre; 750 millions de

Toutefois, des enjeux de taille demeurent :

- **Gouvernance** : Partout sur le globe, on observe une tendance marquée en faveur de gouvernements élus démocratiquement et on porte aussi une plus grande attention aux droits de la personne, comme en témoigne l'établissement de commissions des droits de la personne et la réforme juridique dans tous les pays. En outre, l'énorme progression de l'influence des organismes du secteur volontaire et des réseaux internationaux de la société civile a fait s'accroître la participation du public à la gouvernance aux échelons local, national, régional et international.
- **Développement économique** : Il y a un écart de plus en plus grand entre les riches et les pauvres. En effet, la tranche de 5 % des personnes les plus riches a un revenu 114 fois plus élevé que celle de 5 % des personnes les plus pauvres. Plus de 54 pays, surtout en Afrique, se sont appauvris au cours des années 1990. Les progrès réalisés en ce qui a trait aux questions commerciales sont lents, surtout pour ce qui est de la réduction des subventions agricoles qui protègent les marchés des pays du Nord contre les produits des pays en développement et restreignent considérablement la capacité des démunis à améliorer leur vie.
- **Développement social** : Dans le monde, les femmes représentent 70 % des personnes les plus pauvres, au moins les deux tiers des analphabètes et 10 % des décideurs. Malgré tout, elles produisent de 60 % à 80 % des aliments

Toutefois, dans le monde interdépendant dans lequel nous habitons, les Canadiens découvrent que leurs intérêts, ainsi que leurs valeurs, sont appliqués dans les pays en développement et dans une grande variété d'enjeux qui ont des répercussions sur le développement. Sur le plan de l'économie, tous les pays, dont ceux qui, à l'instar du Canada, ont une économie de taille moyenne axée sur l'exportation, tirent profit d'une croissance économique à large assise et équitable dans les pays en développement et les pays en transition. Ce type de croissance joue un rôle crucial dans la réduction de la pauvreté en créant des emplois et des revenus, en produisant des recettes fiscales qui permettent d'investir dans les programmes sociaux, et en créant de nouveaux marchés pour le commerce de biens et de services. Les Canadiens prennent conscience que des enjeux mondiaux comme la santé publique, l'environnement, la paix et la sécurité ne peuvent être abordés qu'en collaborant avec les pays en développement.

L'investissement de l'ACDI dans la réduction de la pauvreté, la santé (y compris le VIH/sida), l'éducation, la durabilité de l'environnement, la consolidation de la paix et le règlement des conflits, les droits de la personne et la bonne gouvernance, contribuent également à l'accroissement de la stabilité et de la sécurité, un enjeu important pour tous les pays du monde.



© ACDI/Stephanie Colvey

2.5 Le développement : un investissement dans un avenir commun

Le programme d'aide du Canada a un rôle central à jouer dans le soutien des trois objectifs de politique étrangère du Canada, soit la prospérité, la sécurité et la promotion des valeurs canadiennes. Les Canadiens ont soutenu leur programme d'aide depuis ses débuts en 1968, et les sondages d'opinion révèlent que le soutien de la population demeure solide, bien qu'elle veuille être assurée que l'aide internationale est efficace (voir l'annexe A, objectif 6). Ce soutien constant est un reflet des valeurs qui importent aux Canadiens : humanitarisme, générosité, égalité et justice sociale. Il témoigne d'un désir sincère d'aider les personnes dans le besoin et de contribuer à bâtir un monde meilleur.

L'ACDI compte environ 1 700 employés. L'Agence est divisée en six directions générales de programme (l'organigramme de l'ACDI est présenté à l'annexe C). En 2002-2003, le budget du Canada consacré à l'aide internationale était de 2,3 milliards de dollars. Le budget fédéral de février 2003 a ajouté 1,4 milliard de dollars pour les trois prochains exercices financiers (2002-2005), la première étape d'une augmentation visant à doubler ultérieurement le budget de l'aide d'ici 2010, comme l'a proposé le discours du Trône de septembre 2002. Cette augmentation, dont au moins la moitié sera investie en Afrique, a donné un nouvel élan au programme de coopération et accroît la capacité du Canada d'aider à atteindre les ODM.

Le développement international s'insère dans une politique internationale plus vaste qui régit de nombreux aspects des relations du Canada avec les pays en développement, l'ACDI collabore étroitement avec les autres ministères fédéraux afin d'améliorer la cohérence des politiques dans l'ensemble des politiques canadiennes qui influent sur les pays en développement et les pays en transition. Les ministères et les organismes fédéraux, provinciaux et municipaux mettent également en œuvre une partie du programme d'aide au développement de l'ACDI.

résultats dans des domaines qui ne sont pas définis de manière explicite dans les ODM, comme les droits de la personne, la démocratie et la bonne gouvernance, qui sont reconnus dans la Déclaration du millénaire comme des valeurs fondamentales qui soutiennent l'atteinte des ODM.

L'atteinte des ODM sera difficile, mais pas impossible. La Banque mondiale a calculé qu'il faudra dépenser 100 milliards de dollars canadiens supplémentaires par année en aide au développement d'ici 2015 pour réaliser les ODM. En Afrique, par exemple, on évalue qu'il en coûtera 40 milliards de dollars canadiens pour aider la trentaine de pays qui sont jugés après à utiliser efficacement l'aide extérieure. L'atteinte des ODM exigera non seulement l'augmentation de l'aide au développement, mais aussi une plus grande efficacité de l'aide et la mobilisation accrue des ressources nationales, une augmentation de l'investissement étranger direct, l'élargissement du commerce et l'allègement de la dette.

2.4 Le fonctionnement de l'ACDI

L'ACDI fournit une aide aux pays en développement en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'aux pays en transition en Europe centrale et de l'Est.



ACDI/Bruce Paton

Consciente du besoin de concentrer l'aide dans un plus petit nombre de pays afin d'accroître son impact et de concentrer ses ressources dans les pays qui sont pauvres, mais déterminés à améliorer la gouvernance et à utiliser les fonds de manière efficace, l'ACDI a retenu, en 2002, neuf pays⁴ parmi les plus pauvres du monde dans lesquels elle affectera davantage de ressources au cours des années à venir. Six de ces pays sont en Afrique. De plus, en 2003, l'ACDI a accru considérablement son soutien à l'Iraq et à l'Afghanistan pour la reconstruction postérieure aux conflits et le développement en annonçant quelques-unes des plus importantes contributions financières de son histoire. Le Canada dépense maintenant au moins 50 millions de dollars par année dans chacun des cinq principaux pays⁴ (aucun pays en 2000-2001) où il exécute des programmes au moyen de divers mécanismes de prestation, et environ 20 millions de dollars par année dans chacun des vingt principaux pays (15 pays seulement en 2000-2001).

Dans les pays partenaires, l'ACDI travaille avec des organismes gouvernementaux nationaux, régionaux et locaux, des organismes du secteur volontaire, des institutions et des entreprises du secteur privé. Sur la scène internationale, l'ACDI collabore avec des organismes et des programmes des Nations Unies comme le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD); des organismes et des réseaux de coopération technique et de recherche comme le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI); des organismes financiers multilatéraux voués au développement comme la Banque mondiale et les réseaux internationaux et des organisations non gouvernementales comme l'Union mondiale pour la nature.

Au Canada, les partenaires de l'ACDI sont entre autres les organismes du secteur volontaire (organisations non gouvernementales, syndicats, associations professionnelles et établissements d'enseignement)

3. Le Bangladesh, la Bolivie, l'Éthiopie, le Ghana, le Honduras, le Mali, le Mozambique, le Sénégal et la Tanzanie.

4. En 2002-2003, les cinq principaux pays bénéficiaires, en comptant toutes les voies d'acheminement de l'aide, étaient l'Afghanistan, l'Inde, le Bangladesh, l'Éthiopie et la Chine.

2.3 La vision à long terme de

l'ACDI en matière de développement durable

L'ACDI partage la même vision à long terme de développement durable que la communauté du développement international. Cette vision est concrétisée dans les ODM, une série d'objectifs quantitatifs, assortis de délais précis, convenus par la communauté internationale, qui abordent

les principaux éléments du développement humain (voir l'encadré). Grâce à leurs objectifs et à leurs indicateurs connexes, les ODM communiquent une vision commune d'un monde meilleur d'ici 2015 et un cadre commun pour une action concertée et concrète de la part des pays industrialisés et des pays en développement pour réduire la pauvreté dans le monde. Par conséquent, les objectifs des ODM servent également d'objectifs de développement que l'ACDI vise à atteindre. La programmation de l'ACDI contribue également à l'atteinte de

Objectifs de développement du millénaire

En septembre 2000, 147 dirigeants mondiaux se sont réunis à New York et ont adopté la Déclaration du millénaire qui décrit leur engagement collectif à l'égard du développement durable et de la réduction de la pauvreté. Les Objectifs de développement du millénaire (ODM) ont été rédigés par le secrétaire général des Nations Unies pour servir de guide dans la mise en œuvre de la Déclaration du millénaire. Les objectifs sont les suivants :

1. Réduction de l'extrême pauvreté et de la faim : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour, et la proportion de la population qui souffre de la faim.
2. Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.
3. Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire, d'ici 2005 si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.
4. Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans : Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.
5. Améliorer la santé maternelle : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
6. Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle, et avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies, et avoir commencé à inverser la tendance actuelle.
7. Assurer un environnement durable : Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.
8. Mettre en place un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail, décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous.

Les ODM comprennent également une série de 48 indicateurs de progrès par rapport aux engagements.

2. Profil de l'ACDI

2.1 Le Canada et la coopération

au développement international

Depuis plus de trois décennies, le Canada soutient des programmes de développement social et économique exécutés par des pays et des organismes

partout dans le monde. L'ACDI administre la majorité du programme canadien d'aide publique au

développement (APD) dans les pays en développement et, depuis 1995, un programme d'aide publique (AP) dans les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est². Au fil des années, l'ACDI a acquis une

bonne réputation en favorisant des approches novatrices comme la participation des partenaires

du secteur volontaire et du secteur privé à son programme d'aide au développement, la promotion

des droits de la personne, de l'égalité entre les sexes et de la durabilité de l'environnement, et la défense

d'une plus grande efficacité de l'aide. Pendant cette période, l'Agence a veillé à établir des relations

ouvertes et solides avec ses partenaires des pays en développement.

2.2 Le mandat de l'ACDI

Le mandat de l'ACDI consiste à :

- soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère;
- soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie dans les pays en transition de l'Europe de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.

2. On définit l'APD comme un financement acheminé aux pays en développement et aux institutions multilatérales par des organismes publics (gouvernements) et qui est administré dans le but principal de promouvoir le développement économique et le bien-être des pays en développement. Il est de nature concessionnelle et comporte un élément de libéralité d'au moins 25 %. L'AP est une aide fournie à des pays non admissibles à l'APD.

Objectifs du Canada à l'échelle internationale

Les trois objectifs de la politique étrangère du Canada, énumérés dans l'énoncé de politique étrangère de 1995, *Le Canada dans le monde*, sont :

- 1) la promotion de la prospérité;
- 2) la protection de la sécurité au Canada et dans le monde;
- 3) la promotion des valeurs canadiennes.

L'ACDI réalise son mandat dans ce cadre stratégique international.

L'ACDI soutient le développement à long terme en travaillant avec ses partenaires des pays en développement, les institutions internationales, les autres ministères du gouvernement du Canada et des partenaires canadiens dans le secteur volontaire et le secteur privé pour promouvoir, favoriser et soutenir les efforts de la population dans les pays en développement et les pays en transition en vue d'atteindre un développement économique, social, écologique et politique durable. De plus, l'Agence participe activement à des interventions qui visent à soulager la souffrance humaine en fournissant une aide humanitaire appropriée, rapide et efficace dans des situations d'urgence — des catastrophes naturelles comme des ouragans, des inondations, des sécheresses et des tremblements de terre, et des crises d'origine humaine comme les guerres et les conflits civils.

L'injection de fonds supplémentaires de l'ordre de 8 % par année de 2002 à 2005 au budget du gouvernement fédéral consacré aux activités de développement international — envoie de l'aide internationale (EAI) — a donné un nouvel élan à l'ACDI. Cette dernière travaillera en consultation plus étroite avec les autres ministères dans l'attribution de l'EAI, renforçant ainsi la cohérence des politiques en soutien à la coopération au développement dans l'ensemble du gouvernement du Canada et optimisant l'efficacité du programme de coopération. Cette manière d'agir correspond à la volonté de réunir la diplomatie, le développement et la défense dans une vision cohérente et globale, partagée par l'ensemble du gouvernement, en faveur du développement durable dans les pays en développement et les pays en transition.

L'environnement sont des thèmes transversaux importants et des conditions préalables à l'atteinte du développement durable. Les RCA servent de ressources, la mise en œuvre et l'établissement de rapports dans l'ensemble du programme d'aide au développement (voir la section 4.1).

L'ACDI a également renforcé ses possibilités de contribuer au développement durable grâce à l'adoption et à la mise en œuvre de l'Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace. Cette politique adoptée en 2002, fondée sur les principes internationaux de l'efficacité de l'aide, porte une attention accrue au rôle prédominant des pays en développement; elle vise une concentration géographique et sectorielle accrue, une meilleure coordination avec les autres donateurs, et une cohérence plus grande entre les politiques canadiennes dans le domaine de l'aide et dans les autres domaines qui ont des répercussions sur les pays en développement.

« Le développement durable suppose non d'imposer une orientation particulière en matière de développement, mais plutôt de mettre l'accent sur les moyens d'améliorer la "qualité de vie" de l'individu. Cela exige la capacité de s'adapter à des conditions sans cesse changeantes de même que la souplesse requise pour agir dans un contexte d'incertitude, où des différences se font jour au regard de la situation locale et des attentes du public, ces dernières étant déterminées par la culture, les valeurs et l'expérience. Sa caractéristique principale est liée à sa nature participative, qui amène les collectivités locales et les individus à participer activement à la conception et à la mise en œuvre des programmes et des projets de développement. Pour que les populations locales aient à cœur de rechercher la durabilité du développement à long terme, elles doivent impérativement pouvoir sentir qu'elles sont personnellement concernées par leur propre développement et qu'elles ont un mot à dire à cet égard. »

Stratégie de développement durable de l'ACDI 1997-2000 : Notre engagement à l'égard du développement durable

1. L'EAI finance l'aide aux pays en développement et aux pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique. Elle comprend les dépenses de l'ACDI, du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et d'autres ministères qui administrent des programmes de développement. La part de l'EAI qui est dévolue à l'ACDI est de plus de 80 %.

À bien des égards, les perspectives de développement durable dans le monde sont plus prometteuses aujourd'hui qu'il y a une décennie. Un programme d'action mondial sur le développement, convenu par tous les pays du monde, a pris forme en s'appuyant sur plus de cinquante ans d'expérience dans la coopération au développement. Grâce à la Déclaration du millénaire et aux ODM promulgués par les Nations Unies en 2000, la communauté internationale s'est engagée en faveur d'une série d'objectifs précis et mesurables de développement durable. On observe également un large consensus sur la manière dont les pays collaboreront pour atteindre ces objectifs au moyen de l'application des principes internationaux de l'efficacité de l'aide, y compris la prise en charge locale et l'harmonisation entre les activités des donateurs.

À la Conférence internationale sur le financement du développement convoquée par les Nations Unies à Monterrey, en 2002, les dirigeants mondiaux ont élaboré un nouvel accord pour le développement



ACDI/KOPIE 1 le Moine

1.2 L'approche de l'ACDI en matière de développement durable

durable. Au cœur de cet accord réside la compréhension du fait que la principale responsabilité du développement revient aux pays en développement, tandis que les pays industrialisés sont tenus de fournir une aide efficace et stable, ainsi que d'éliminer les incohérences dans leurs propres politiques qui nuisent aux pays en développement. Le Sommet du G8, tenu à Kananaskis (Alberta) en juin 2002, dans le cadre duquel on a établi les principes de responsabilité mutuelle, a ciblé l'Afrique, ce qui a donné lieu au Plan d'action du G8 pour l'Afrique. Le Sommet mondial pour le développement durable (SMD), qui a eu lieu à Johannesburg en septembre 2002, a réaffirmé la volonté de la communauté internationale d'agir dans plusieurs aspects du développement durable, dont l'eau et l'assainissement, l'agriculture et les disponibilités alimentaires, ainsi que la production et la consommation durables. Tous ces accords internationaux établissent une base de valeurs communes et sont l'expression d'un consensus sans précédent sur les objectifs, les conditions et les ressources nécessaires pour réaliser le développement durable.

Le développement durable — c'est-à-dire le développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement, et qui améliore les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des points de vue économique, social et environnemental et du point de vue de la gouvernance — est la raison d'être de l'ACDI. La SDD 2004-2006, la troisième stratégie rédigée par l'ACDI, est donc le plan d'activités de l'Agence. Ce plan prend appui sur une bonne partie des changements que l'Agence a effectués depuis l'adoption de la SDD 2001-2003 afin de réagir au nouveau consensus mondial sur l'aide au développement. Ces changements sont entre autres l'adoption en 2002 d'un nouveau cadre de résultats clés de l'Agence (RCA) qui correspond aux quatre dimensions interdépendantes du développement durable, c'est-à-dire le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la bonne gouvernance. Ces RCA sont entièrement compatibles avec les ODM (voir la section 2.3). Ils tiennent également compte du fait que l'égalité entre les sexes et

1. Introduction

1.1 Le développement durable : le défi du XXI^e siècle

Dans le monde actuel, de plus en plus interdépendant, les pays industrialisés et les pays en développement sont liés comme jamais auparavant. Le poids économique et démographique croissant de pays comme le Brésil, la Chine et l'Inde a des répercussions majeures sur l'emploi, le commerce, les voyages, l'immigration et d'autres domaines. Le marché mondial estompe la ligne de démarcation entre les économies nationales; la révolution dans les communications rassemble les cultures, les connaissances et l'information. Les enjeux que chaque pays doit traiter, comme la santé, l'environnement, la paix et la sécurité, sont de plus en plus des enjeux mondiaux. Enfin, la pauvreté chronique, la maladie et les conflits ne sont pas seulement des tragédies humanitaires, mais des problèmes communs qui débordent des frontières et touchent de nombreux pays dans le monde.



La coopération au développement international est de plus en plus perçue comme une réaction nécessaire à ces défis mondiaux, parce que c'est dans ce contexte d'intérêts communs et d'interconnexions complexes et profondes qu'ont lieu les interventions en vue de réaliser le développement durable. Les dimensions du développement durable englobent toute la gamme des activités économiques, sociales, écologiques et de gouvernance, et celles-ci sont également interdépendantes et s'équilibrent mutuellement. Par exemple, aucune initiative économique qui épuise les ressources naturelles sur lesquelles elle compte ne sera viable; aucune nouvelle salle de classe n'accueillera d'enfants si ces derniers doivent plutôt aller travailler afin de survivre; aucun programme de production agricole ne sera durable à moins que les femmes, qui sont souvent les principales productrices d'aliments, n'y participent, et aucun pays ne peut se sortir de la pauvreté s'il lutte pour rembourser des dettes ou mettre fin à un conflit armé.

CONTEXTE DE LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

PARTIE I

Enfin, l'ACDI continuera également de renforcer la mesure du rendement et l'établissement des rapports. Bien que l'ACDI partage la responsabilité de la réalisation des résultats de développement avec les pays en développement, la communauté internationale des donateurs ainsi que ses partenaires gouvernementaux, la société civile et le secteur privé au Canada, elle assume l'entière responsabilité des stratégies et des approches de gestion qu'elle utilise pour arriver à ces résultats. La présente stratégie énonce de nouveaux objectifs et indicateurs dans plusieurs domaines pour aider à mesurer les progrès accomplis. On continue à améliorer les mécanismes d'examen de l'Agence, tels que la mesure du rendement, l'évaluation et la vérification interne, pour qu'ils puissent servir d'outils d'apprentissage et d'amélioration continue et pour que l'ACDI rende mieux compte de ses obligations aux Canadiens.

efficace, qui résume comment l'ACDI appliquera les principes de l'efficacité de l'aide convenus par la communauté internationale au moyen de nouvelles approches de la programmation et d'interventions mieux ciblées. Les nouvelles politiques de l'Agence sur le développement rural durable et le développement du secteur privé, adoptées en 2002 et en 2003 respectivement, témoignent de l'importance renouvelée accordée au bien-être économique et complètent les priorités de développement social de l'ACDI. L'annonce, dans le budget fédéral de 2003, d'une augmentation annuelle de 8 % de l'aide internationale du Canada de 2003 à 2005, et de l'intention qu'a le gouvernement de doubler l'aide d'ici 2010, a donné un nouvel élan aux interventions du Canada dans le domaine du développement international.

L'ACDI utilise divers outils pour mettre en œuvre ces changements, dont les résultats clés de l'Agence (RCA), qui constituent un cadre axé sur les résultats devant servir à planifier, à affecter les ressources et à rendre des comptes aux Canadiens. Les RCA (résultats de développement) représentent les objectifs de développement durable de l'ACDI dans quatre domaines : bien-être économique, développement social, durabilité de l'environnement et bonne gouvernance. Les RCA déterminent également les stratégies de programmation et les approches de la gestion que l'Agence utilisera pour atteindre ses résultats de développement. Les RCA fournissent la structure de base du plan d'action pour le développement durable exposé dans cette stratégie.

Les principales orientations énoncées dans ce plan d'action sont les suivantes :

- plus grande concordance entre l'aide et les plans et priorités des pays partenaires;
- attention accrue accordée à la pauvreté (y compris la concentration accrue des ressources dans les pays les plus pauvres qui se sont engagés à améliorer la gouvernance et à utiliser efficacement les fonds);
- meilleure cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines;
- importance accrue accordée à la sécurité dans le contexte du développement;
- renforcement de la complémentarité entre le développement social et le bien-être économique;
- amélioration permanente de la gestion de la coopération au développement;
- renforcement de l'efficacité du travail des partenaires institutionnels;
- renouvellement des efforts en vue de mobiliser les Canadiens et les Canadiennes, particulièrement les jeunes, en faveur de la coopération au développement.

Au cours des trois prochaines années, dans l'optique de l'amélioration de l'efficacité du développement, l'ACDI aura de plus en plus recours à de nouvelles approches de programmation et modalités de financement selon lesquelles le soutien venant de plusieurs donateurs tiendra compte de la stratégie de lutte contre la pauvreté ou du plan national de développement du pays partenaire. L'ACDI continuera à délier son programme d'aide pour ouvrir les marchés à toutes les catégories de soumissionnaires, notamment les fournisseurs du Canada et des pays en développement. De plus, l'Agence élaborera et appliquera des stratégies renouvelées de communication et d'engagement du public afin d'orienter la collaboration avec les partenaires et de mieux faire comprendre le programme d'aide au développement et mobiliser les gens en sa faveur. Enfin, l'ACDI collaborera plus étroitement avec ses partenaires au sein du gouvernement du Canada, sans perdre de vue que l'aide n'est qu'un aspect de nos relations avec les pays en développement. Ces relations englobent également le commerce, l'agriculture, l'immigration, l'environnement et beaucoup d'autres domaines.

La transformation que prévoit l'*Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* passe par une réforme en profondeur des processus, des systèmes et des pratiques de l'ACDI, qui améliorera la capacité de l'Agence à réaliser ses engagements en matière de développement. L'affectation des ressources en fonction des priorités stratégiques est un aspect crucial de cette réforme, dont un volet important sera la gestion améliorée des crédits du budget fédéral destinés à l'aide internationale — l'enveloppe de l'aide internationale (EAI) — en consultation avec les autres ministères. L'ACDI continuera également de renforcer la planification, en vue d'arriver à un processus rigoureux de planification budgétaire et d'affectation des ressources, et de perfectionner ses systèmes de gestion des risques et de mesure des résultats.

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) adhère à la vision à long terme du développement durable adoptée par la communauté internationale. Cette vision est concrétisée au moyen des Objectifs de développement du millénaire (ODM), une série d'objectifs, assortis de délais précis, convenus par la communauté internationale pour parvenir à des améliorations dans le développement humain d'ici 2015. L'objectif de l'ACDI en matière de développement durable est exprimé dans son mandat, qui est de « soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère ». Pour l'ACDI, le développement durable est un développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement, et qui améliore les capacités des femmes et des hommes, des filles et des garçons, des points de vue économique, social et environnemental ainsi que du point de vue de la gouvernance. Le soutien du développement durable dans les pays en développement et les pays en transition est la raison d'être de l'ACDI; c'est pourquoi la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* (SD 2004-2006) traite de tous les aspects du travail de l'Agence. Il s'agit d'un plan qui sera mis à jour annuellement dans le Rapport sur les plans et les priorités de l'ACDI et dont on rendra compte dans le Rapport ministériel sur le rendement.

Les perspectives de développement durable dans le monde aujourd'hui ont pour toile de fond un amalgame complexe de progrès et de reculs au chapitre du développement international. En effet, on observe des progrès considérables dans de nombreux domaines, notamment la santé et l'éducation, et une croissance économique rapide. Toutefois, la pauvreté et la marginalisation persistent, notamment en Afrique, ainsi que les problèmes permanents, comme le VIH/sida, les conflits et l'insécurité, la dégradation des sols, le changement climatique, la violation des droits de la personne et les inégalités entre les sexes, continuent d'assombrir la vie de millions de personnes et d'entraver le développement de leur société. Parallèlement, on voit se concrétiser un consensus international sans précédent à l'égard des objectifs de développement; un nouveau partenariat de partage des responsabilités et de responsabilisation entre pays industrialisés et pays en développement; un engagement mondial renouvelé en faveur du financement du développement et du développement durable;

une série de principes internationaux visant à rendre l'aide plus efficace, qui prévoient une prise de conscience à propos de la nécessité d'assurer la cohérence entre les politiques d'aide et les politiques dans les autres domaines afin d'améliorer les perspectives de développement dans le monde.

La présente stratégie prend appui en bonne partie sur les changements que l'Agence a effectués depuis la publication de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* (SD 2001-2003) pour relever ces défis et rendre le développement plus efficace. Un des changements les plus importants a été la publication, en 2002, du document intitulé *Le Canada contribue à un monde meilleur : Enoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus*



MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
NPDA	Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMC	Organisation mondiale du commerce
ODM	Objectifs de développement du millénaire
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
RCA	résultats clés de l'Agence
SDD	stratégie de développement durable
SDD 1997-2000	<i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 1997-2000 : Notre engagement à l'égard du développement durable</i>
SDD 2001-2003	<i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement</i>
SDD 2004-2006	<i>Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement</i>
sida	syndrome de l'immunodéficience acquise
SMDD	Sommet mondial pour le développement durable
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIH	virus de l'immunodéficience acquise

Sigles et acronymes

ACDI	Agence canadienne de développement international
AP	aide publique
APD	aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement (de l'OCDE)
CMR	cadre de mesure du rendement
CPP	cadre de programmation-pays
CRGR	cadre de responsabilisation et de gestion axée sur les résultats
CSLP	cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
EAI	enveloppe de l'aide internationale
EPT-IA	Éducation pour tous – Initiative accélérée
FCA	Fonds canadien pour l'Afrique
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
GI/TI	gestion de l'information / technologie de l'information
IFI	institutions financières internationales
LCÉE	Loi canadienne sur l'évaluation environnementale

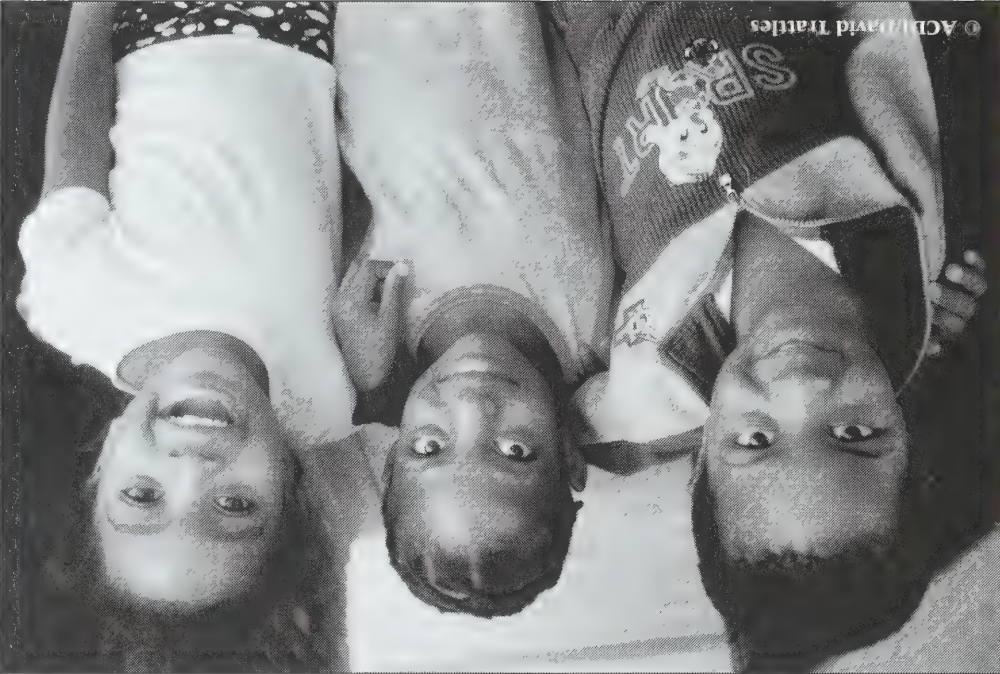


Tableau 1 : Points saillants des progrès par rapport aux buts de la <i>Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement</i>	17
Tableau 2 : Priorités relatives aux résultats de développement	26
Tableau 3 : Exemples d'effets sur le plan du développement	28
Tableau 4 : Priorités relatives aux résultats porteurs	33
Tableau 5 : Priorités relatives aux résultats de gestion	36
Tableau 6 : Dépenses liées aux priorités de développement social de 2000 à 2003	76

Tableaux

Annexe A : Résumé des progrès par rapport aux objectifs de la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI	75
Annexe B : Consultations publiques de l'ACDI sur le développement durable	81
Annexe C : Organigramme de l'ACDI	86

Annexes

7.1 L'approche de l'ACDI en matière de mesure du rendement	69
7.1.1 Mesure du rendement	70
7.1.2 Évaluation	71
7.1.3 Vérification interne	71
7.2 Les moyens que prendra l'ACDI pour rendre compte des progrès de la mise en œuvre de sa troisième stratégie de développement durable	72
7.3 Les résultats de développement	72
7.4 Les résultats porteurs	72
7.5 Les résultats de gestion	74

7. Mesure du rendement et établissement de rapports dans le cadre de la troisième stratégie de développement durable de l'ACDI

6.1 Les résultats de développement	38
6.2 Les résultats porteurs	53
6.3 Les résultats de gestion	62

6. Plan d'action détaillé

5.3 Les résultats de développement	26
5.3.1 Priorités	26
5.3.2 Effets sur le plan du développement	28
5.3.3 L'ACDI et le Sommet mondial pour le développement durable	29
5.3.4 Exemples d'initiatives	30
5.4 Les résultats porteurs	32
5.4.1 Priorités	32
5.4.2 Exemples d'initiatives	33
5.5 Les résultats de gestion	36
5.5.1 Priorités	36
5.5.2 Exemples d'initiatives	37

Table des matières

Sigles et acronymes
v

Résumé
vii

PARTIE I – CONTEXTE DE LA PLANIFICATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

1. Introduction
3
1.1 Le développement durable : le défi du XXI^e siècle
3
1.2 L'approche de l'ACDI en matière de développement durable
4

2. Profil de l'ACDI
6
2.1 Le Canada et la coopération au développement international
6
2.2 Le mandat de l'ACDI
6
2.3 La vision à long terme de l'ACDI en matière de développement durable
7
2.4 Le fonctionnement de l'ACDI
8
2.5 Le développement : un investissement dans un avenir commun
9

3. Étude de la question
10
3.1 Le contexte du développement
10
3.2 Relever les défis
12
3.3 La gestion des risques
14

4. Prendre appui sur la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI
15
4.1 Aperçu des progrès réalisés dans la mise en oeuvre de la deuxième stratégie de développement durable
15
4.2 Les progrès par rapport aux buts
17
4.3 Les enseignements tirés de l'expérience
17

PARTIE II – PLAN D'ACTION DE L'ACDI POUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2004-2006

5. Plan d'action de l'ACDI pour le développement durable
23
5.1 Aperçu du plan d'action
23
5.2 Elaboration du plan d'action
25

Agence canadienne de développement international (ACDI)

200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone :

(819) 997-5006 / 1 800 230-6349 (sans frais)

Pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles de la parole (ATS) :

(819) 953-5023 / 1 800 331-5018 (sans frais)

Télécopieur : (819) 953-6088

Site Web : www.acdi.gc.ca

Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2004

N° de catalogue CD4-12/2004

ISBN 0-662-67935-0

Imprimé au Canada

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 2004-2006

Favoriser le changement

www.acdi-cida.gc.ca/sdd

Agence canadienne de développement international

Message de la ministre



Il y a quelques années à peine, les dirigeants du monde entier se sont entendus sur une vision internationale du développement durable, une vision de paix, de prospérité et de justice, de dignité humaine et d'égalité, selon laquelle la mondialisation est une force positive pour tous. Au cœur de cette vision, exprimée dans la Déclaration du millénaire des Nations Unies, se trouve la volonté de sortir plus d'un milliard d'hommes, de femmes et d'enfants de la pauvreté absolue dans laquelle ils vivent maintenant.

Cette volonté est à la base du travail qu'accomplit l'Agence canadienne de développement international. Nous appuyons le développement durable dans les pays partenaires et les pays en transition en favorisant les progrès dans tous les aspects de la vie communautaire : économie, société, environnement et gouvernance. Notre travail est guidé par les Objectifs de développement du millénaire, ensemble d'objectifs visant à améliorer tous les aspects du développement humain d'ici à 2015 afin que le monde se rapproche de la vision d'une vie meilleure énoncée dans la Déclaration du millénaire.

Le Canada s'efforce d'améliorer l'efficacité de sa contribution à l'atteinte des Objectifs de développement du millénaire. *Le Canada contribue à un monde meilleur : Énoncé de politique en faveur d'une aide internationale plus efficace* fait part de l'engagement de l'ACDI de mieux tenir compte des besoins et priorités des pays partenaires, d'assurer une coordination plus étroite entre donateurs internationaux et de voir à ce que l'Agence concentre ses efforts sur un plus petit nombre de pays, autant d'éléments clés de notre programme en matière d'efficacité.

Je suis heureuse de rendre publique la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2004-2006 : Favoriser le changement* qui trace la voie vers la mise en œuvre de cette politique et des autres orientations adoptées depuis la publication de la deuxième stratégie de développement durable de l'ACDI, en 2001. La nouvelle stratégie et l'un des principaux documents de responsabilisation que nous présentons aux Canadiens et elle établit un lien étroit et axé sur les résultats entre notre vision à long terme et les programmes et activités que nous réalisons pour la mettre en œuvre. Nos efforts permettent à l'Agence et à ses partenaires de contribuer réellement à un monde meilleur.

L'honorable M. Aileen Carroll

Ministre de la Coopération internationale



Agence canadienne de
développement international
Canadian International
Development Agency

Stratégie de développement durable : 2004-2006



www.acdi-cida.gc.ca/sdd

Canada



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Government
Publications

Sustainable Development Strategy 2007-2009

CA1
EA81
-S72



www.cida.gc.ca/sds

Canada 

Message from the Minister



The Canadian International Development Agency (CIDA) aims to reduce poverty by helping developing countries satisfy their basic needs and improve their quality of life, without compromising the quality of life for future generations. This is the foundation of our 2007–2009 Sustainable Development Strategy.

In many respects, the world is shrinking. All countries are increasingly interconnected through such global issues as health pandemics, environmental degradation, transboundary conflict, and trade and commerce. These issues, and many others, provide a compelling rationale for strong cooperation and knowledge sharing in order to secure and improve lives around the world and protect Canadian interests. A sustainable development framework helps countries achieve their development objectives and realize concrete results. The framework also allows CIDA to contribute to the Government of Canada's efforts to enhance sustainability.

Sustainable development remains a core challenge for the 21st century. Indeed, globally, some progress has been made. Notably, the Millennium Development Goals were developed by the United Nations in 2000. They chart clear and measurable goals for reaching and maintaining sustainable development. Widespread consensus on how countries will work together to achieve this vision of sustainable development was further established through the 2005 Paris Declaration on Aid Effectiveness. Key to success is recognizing that developing countries are ultimately responsible for their own development, and that the donor community, including Canada, must strive to provide aid that is better coordinated and best suited to the circumstances.

Despite remarkable progress in a number of developing countries, notably in East Asia and South America, many development objectives are still a work in progress. The impacts of natural disasters and environmental degradation continue, and the immediate and growing HIV/AIDS crisis requires development responses that are flexible, multidimensional, and aggressive in their delivery. Bringing peace and security to fragile states also requires dedicated and focussed effort, not just for two or three years, but also perhaps for decades. These environmental, health, and peace and conflict issues are more than humanitarian challenges. They are international in scope and response because their effects are now felt globally. CIDA's Sustainable Development Strategy helps provide the direction that can assist Canada to do its part in making our world more prosperous, secure,

A handwritten signature in cursive script that reads "Josée Verner".

The Honourable Josée Verner, P.C., M.P.
Minister of International Cooperation and
Minister for La Francophonie and
Official Languages



SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 2007–2009

www.cida.gc.ca/sds

Canadian International Development Agency



For additional information about CIDA's programs, activities, and operations, please visit our website or contact:

Public Inquiries Service
Communications Branch, 5th Floor
Canadian International Development Agency
200 Promenade du Portage
Gatineau, QC K1A 0G4
Canada

Telephone:

819-997-5006 1-800-230-6349 (toll-free)

For the hearing- and speech-impaired:

819-953-5023 1-800-331-5018 (toll-free)

Fax: 819-953-6088

Website: www.cida.gc.ca

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2006

Printed in Canada

Catalogue No. CD4-12/2007

ISBN 0-662-49689-2

Cover photos:



1. © CIDA/Nick Westover
2. © CIDA/Rick Collins
3. © CIDA/David Barbour
4. © CIDA/Roger LeMoynes

Contents

Abbreviations	v
Executive Summary	vi
PART I – CONTEXT AND PLANNING	1
Introduction	2
Sustainable Development Strategy application	3
CIDA and international development cooperation	3
Responses at the global level to development challenges	3
CIDA's response	3
CIDA's operating environment	4
Building on the previous Sustainable Development Strategy	4
PART II – SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR 2007–2009	13
CIDA's vision	14
CIDA's approach	14
Relationship between the Sustainable Development Strategy and other Agency corporate documents	14
CIDA's sustainable development objectives and activities	15
Activity 1 Promote pro-poor and equitable growth and improved standards of living for women, men, and children	16
Activity 2a Improve prevention and control of high-burden, poverty-linked disease	18
Activity 2b Strengthen programming in basic education	22
Activity 3a Greater integration of environment into CIDA decision making as well as increased capacity of developing countries to manage their environment and natural resources	25

Activity 3b	Improve the greening of CIDA's operations at headquarters	30
Activity 4	Strengthen civil society, public institutions, and non-governmental organizations engaged in democratization, human rights, rule of law, and public sector performance and accountability	30
	Equality between men and women	33
	Measuring and reporting performance	36
	PART III – SUPPLEMENTARY INFORMATION	37
	CIDA's organization chart	38
	CIDA's logic model	39
	Summary of Sustainable Development Strategy public consultations	40
	APPENDICES	41
	Millennium Development Goals	42
	Federal Sustainable Development Strategy goals	43

Abbreviations

AIDS	acquired immune deficiency syndrome
ARV	antiretroviral
CIDA	Canadian International Development Agency
CIHI	Canadian International Immunization Initiative
CSR	corporate social responsibility
DPR	Departmental Performance Report
EFA	Education for All
EMS	Environmental Management System
FTI	Fast Track Initiative
GDP	gross domestic product
GEF	Global Environment Facility
GHG	greenhouse gas
HIV	human immunodeficiency virus
IAE	International Assistance Envelope
IFC	International Finance Corporation
IISD	International Institute for Sustainable Development
IMTB	Information Management and Technology Branch
MDGs	Millennium Development Goals
MRRS	Management, Resources, and Results Structure
ODA	Official Development Assistance
PAA	Program Activity Architecture
PSD	private sector development
PWGSC	Public Works and Government Services Canada
SDS	Sustainable Development Strategy
SLM	sustainable land management
SMEs	small and medium-sized enterprises
UNICEF	United Nations Children's Fund

Executive Summary

The Canadian International Development Agency's (CIDA) fourth Sustainable Development Strategy (SDS) is part of a broader federal effort to contribute to sustainable development. The process involved in developing this Strategy provides an opportunity for CIDA to plan and reflect upon its contribution to sustainable development both through its internal and programming operations.

CIDA's goal of reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development is uniquely relevant to the federal sustainable development framework. Within this context of CIDA's mandate, goals, and objectives and against the federal framework for sustainable development, CIDA has established four core objectives for its Sustainable Development Strategy:

- support equitable economic development;
- support social development, with particular emphasis on people living in poverty;
- support environment and natural resources management; and
- support progress in democratic governance and human rights.

These four objectives, along with crosscutting themes of the environment and equality between women and men, are mutually reinforcing and crucial to sustainability.

This SDS focusses on what CIDA believes are best practices in international development at the policy, program, and investment level that are leading, or are likely to lead, to sustainable development results. These best practices can serve as models for other initiatives, thereby ensuring that sustainable development increasingly becomes a hallmark of the Agency's work. We have also tried to ensure that these best practices, while focussing on the four core objectives, also reflect the work we do with our various partners: development partners, fragile states and countries in crisis, selected countries and regions, institutions, and Canadians.

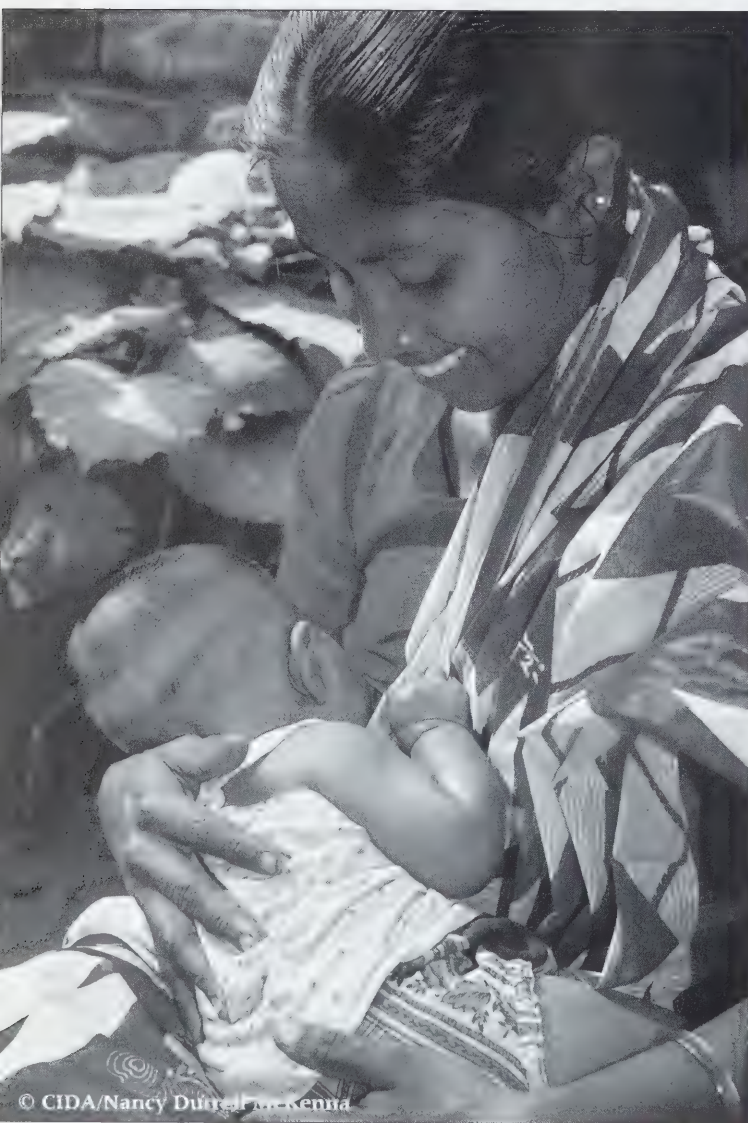


PART I

CONTEXT AND PLANNING

Introduction

The fourth Sustainable Development Strategy (SDS) of the Canadian International Development Agency (CIDA) is part of a broader federal effort to contribute to sustainable development. This step was legislated through amendments to the *Auditor General Act* in 1995, which require Ministers to prepare sustainable development strategies that outline their departments' objectives and plans for action to further sustainable development, and to update the strategies at least once every three years. The process provides an opportunity for CIDA to plan and reflect upon its contribution to sustainable development both through its internal and programming operations.



CIDA's goal of reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development is uniquely relevant to the federal sustainable development framework. Economic well-being, social development, environmental management, and good governance are all key factors that must be respected for sustainable development to be realized in a developing-country context. Equality between men and women and the environment are recognized as crosscutting themes at CIDA, and crucial to sustainability.

It is within the context of CIDA's mandate and goals and against the federal framework for sustainable development that CIDA has established four core objectives for its SDS:

- support equitable economic development;
- support social development, with particular emphasis on people living in poverty;
- support environmental and natural resources management; and
- support progress in democratic governance and human rights.

Together, actions to support these objectives will increase the sustainability of CIDA's efforts to achieve reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development. This fourth SDS builds upon progress achieved since CIDA's third plan: *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change*.

CIDA's approach to this strategy reflects a stronger coherence of sustainable development with key policy directions, notably the Agency's Program Activity Architecture (PAA) and its Management, Resource, and Results Structure (MRRS) inspired by the corporate Logic Model. In line with the federal government's commitment to more effective use of Canadian aid, this new framework enables clear accountability for results.

CIDA's SDS recognizes aid effectiveness principles by including the leadership role of developing countries themselves, mutual accountability, the need for a more effective sectoral and geographic focus, and the significance of greater donor and development policy coherence and coordination in the SDS.

Sustainable Development Strategy application

This document establishes principles, supported by examples of activities, which define sustainable development within the general context of international development and reduced poverty. As explained further in the body of this document, sustainable development challenges are unique to each country, so no single “common” approach can be followed. CIDA headquarters, field staff, and partners will apply the relevant components of this strategy in planning, implementing, and managing CIDA's development policies, plans, programs, and projects.

Each development objective in the main body of the strategy is supported by additional context and information including:

- relevance to reducing poverty, CIDA's contribution to sustainable development, and examples of current initiatives; and
- targets and initiatives, which correspond to the four core objectives.

CIDA will also take advantage of opportunities to strengthen policy coherence among other government departments and partners in support of development cooperation to achieve greater effectiveness of the international development assistance program.

From 2007 to 2009, CIDA will work actively to apply the four core sustainable development objectives to all development programming channels and policy suite to ensure that the challenges faced by developing countries and fragile states are addressed for the benefit of present and future generations.

CIDA and international development cooperation

Responses at the global level to development challenges

The international community reached an unprecedented consensus on five principles of effective development. This consensus is reflected in the

Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005). It represents the third pillar in global development partnerships, along with the Millennium Development Goals (MDGs) (2000) and the Monterrey Consensus (2002) on the financial and non-aid foundation necessary for development. It provides a framework of commitments to guide the international development community in improving the effectiveness of development assistance in order to help achieve the MDGs.

The MDGs continue to provide a global roadmap for CIDA's development assistance. At the United Nations World Summit in September 2005, participants reviewed their progress toward achieving the MDGs in poverty and hunger eradication, health, education, gender equality, environmental sustainability, and development partnerships.

While clear progress was noted in some areas (e.g. in reducing poverty, there were 130 million fewer people living in extreme poverty in 2001 compared to 1990, representing a decrease from 28 percent to 21 percent of the world's population), the pace was considered too slow to meet the objectives set for 2015, especially those concerning health. For example, while many people have gained access to safe drinking water and basic sanitation services, the actual number of people without access remains static because of global population growth and setbacks related to natural disasters, conflicts, and aging infrastructure.

CIDA's response

CIDA has been active in Asia, Africa, the Americas, parts of Europe, and the Middle East and the Maghreb. The range of development issues in which CIDA engages are diverse and changing, as global circumstances change and the economic, social, and environmental conditions of CIDA's development partners evolve. As noted in the introduction, developing countries continue to face major challenges to reduce the burden of poverty on their populations. At the regional level, particular issues and trends influence the direction of development and the degree of its success. These influences have a very significant impact on CIDA's contribution to development assistance.

The Government of Canada is committed to optimizing the impact of its development assistance program. With the doubling of international assistance between 2001–2002 and 2010–2011, along with a focus on more effective use of Canadian aid dollars, Canada has positioned itself to contribute more strategically to its international policy objectives.

While Canada has earned an international reputation as an effective donor and a responsible steward of development assistance funds, more can be done. The past decades have yielded important lessons for development. Donors and developing countries share responsibility in achieving results. For example, when partner countries display political leadership—exercising leadership over the development process—and true commitment to open and transparent governance, donors can more easily align with the countries’ priorities and systems and pursue a productive dialogue with their hosts. Donors have also recognized the need to improve their coordination and harmonize their procedures. Together, donors and partner countries engage in a long-term comprehensive relationship focussed on development results. This mutual accountability underpins CIDA’s relationships with our developing partners.

CIDA is implementing a four-part agenda to strengthen the effectiveness, accountability, and results of Canada’s aid program through a more strategic focus on aid programming, strengthened program delivery, a more effective use of Agency resources, and clear accountability for results, including an annual report on development results. Improving effectiveness also involves concentrating a greater portion of bilateral resources on a limited number of countries.

CIDA will integrate lessons of experience on aid effectiveness and successes in development in all programming channels—bilateral, multilateral, and partnership. Implementing these lessons in all countries and initiatives will facilitate greater sustainability in CIDA’s work.

CIDA’s operating environment

The Government of Canada manages the International Assistance Envelope (IAE), which funds international assistance activities through Official Development Assistance (ODA), as defined by the Development Assistance Committee (DAC) of the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

The IAE is structured into five distinct pools to provide a coordinated and flexible approach to Canada’s international assistance. CIDA is responsible for managing the development pool, accounting for most of the IAE funding, and for co-managing the crisis pool along with the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT), in consultation with the Department of Finance, Privy Council Office, and the Treasury Board Secretariat (TBS). Further details of the spending profile can be found on CIDA’s website.

CIDA delivers development assistance through various branches: Africa; Americas; Europe, Middle East and Maghreb; Canadian Partnership; and Multilateral Programs. Activities in these branches are supported by the work of Policy Branch and other corporate services. (See CIDA’s organization chart in Part III – Supplementary Information).

Building on the previous Sustainable Development Strategy

As a learning organization, CIDA continues to benefit from its experience. It incorporates into its programming the findings of audits, evaluations, and related assessments of projects, programs, sectors, and institutions. This SDS builds upon such lessons and the many changes that the Agency has made since its third SDS.

CIDA’s *Sustainable Development Strategy 2004–2006: Enabling Change* (SDS3) served as the Agency’s business plan, looking beyond sustainable development as an environmentally based concept and approaching it in a more holistic manner integrating

environmental, economic, social, and governance-related aspects of development. SDS3 elaborated on CIDA's sector-based results, which showed the relationship between CIDA's mandate and the MDGs. The overall strategic objectives (development results) of the SDS3 were to achieve sustainable

development to reduce poverty in the poorest countries, as measured through progress on the development goals of economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance. The table below presents key achievements for the period of the SDS3.

Table 1. Sustainable Development Strategy 2004–2006: key development results

Objectives 2004–2006	Targeted outcomes	Performance
<p>1. Economic Well-being Equitable economic growth and improved standards of living of poor women and men, girls and boys.</p>	<p>Strengthen investments in agriculture and rural development.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support private sector development that contributes to pro-poor equitable economic growth, and improved and sustainable standards of living of poor women and men, girls and boys. • Build capacity to make trade work for poor women and men, girls and boys. • Foster an enabling environment for economic growth and investment. 	<p>CIDA made notable gains in its support of private sector development between 2004 and 2006.</p> <p>The Agency launched new programs to foster foreign investment and strengthen local business support organizations, with special attention to the needs of micro and small-sized enterprises.</p> <p>The Agency achieved numerous concrete results through innovative investments:</p> <ul style="list-style-type: none"> • For example, investments under the small and medium-sized enterprises (SMEs) program resulted in reducing business licensing time in Egypt's Dakhalia Governorate from 336 to 15 days, encouraging more business start-ups and expansions. This breakthrough Canadian model is now being replicated in other countries. Other work on SME development in an Upper Egypt project helped establish 2,000 new enterprises and create 8,000 jobs. • Under a CIDA-funded program in Bangladesh, the microfinance client base increased by 37,000, thus raising the total to 504,436; the total number of microfinance branches has increased from 167 to 185; and the total disbursement of loans has increased to \$2.0 million from \$1.5 million. • CIDA's flagship private sector development (PSD) project in Indonesia—Private Enterprise Participation (PEP)—uses the creation of new jobs as one of its targeted results. In 2005, it measured 1,900 new jobs as a result of its technical assistance, institutional strengthening, and micro-credit programs. • According to recent estimates, in Vietnam, an improved livelihoods project, which CIDA supported in Thanh Hoa province, has resulted in a 10 percent reduction in the number of poor households; a 37 percent increase in average incomes; a 10 percent reduction in the number of days spent ill; a 10 percent increase in credit availability; an 8 percent increase in households marketing their crops; and a total of 424 infrastructure development projects.

Objectives 2004–2006	Targeted outcomes	Performance
		<ul style="list-style-type: none"> • In Senegal, support to a savings and credit network, which involves more than 150,000 members, most of whom are women, profited from loans totalling \$142 million over the life of the project.
<p>2. Social Development Improved quality of life of poor women and men, boys and girls through enhanced social services, management of the social impact of reform, progress toward gender equality, and humanitarian assistance.</p>	<p>Strengthen programming in basic education, HIV/AIDS, health and nutrition, and child protection.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Support and promote the integration of gender equality dimensions in all development policies, programs, and projects. • Provide humanitarian assistance in times of natural disaster and/or conflict. 	<p>CIDA has greatly contributed to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advances made in combating diseases such as tuberculosis with more than four million people cured and 500,000 lives saved since 2000. • Vaccinating groups at risk with 9.4 million children vaccinated against diphtheria, tetanus and pertussis, and 41.6 million children vaccinated against hepatitis B. • Vitamin A supplementation, which is credited with having saved the lives of more than 300,000 children under five years of age. • In fall 2004, Canada's quick response to a polio outbreak in Nigeria that threatened the entire region helped enable 1 million vaccinators in 23 countries to immunize 80 million children under the age of five, thereby containing the outbreak. • In 2005–2006, more than 28 percent of the Agency's budget went toward health and nutrition initiatives. Over the past five years, CIDA has contributed approximately \$740 million to the global response to HIV/AIDS, including \$296 million through the Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria (GFATM), which is the AIDS portion of Canada's overall contribution of \$528 million to the Fund during this period. • In Eastern Europe and Central Asia, CIDA supported a \$1 million, three-year regional program promoting harm reduction to help stop the spread of HIV/AIDS in Russia, Ukraine, Georgia, and Tajikistan. Through this initiative, the Georgian Ministry of Health established an advisory council to recommend policy and legislative changes, and the Ukrainian Prison Administration committed to develop prison-based HIV and drug-use programs. • Internationally, Canada has also played a strong supporting role in the Education For All (EFA) initiative. Canada was highlighted in the 2005 EFA Global Monitoring Report as a case study in achieving high standards in education. Canada is recognized for its experience and expertise in education-related fields such as curricula development and training teachers.

Objectives 2004–2006	Targeted outcomes	Performance
		<ul style="list-style-type: none"> • CIDA's investment in basic education has more than doubled over 2000 levels to reach \$223.8 million in 2005–2006. Additionally, Canada honoured its commitment to achieve and maintain an investment level of \$100 million per year for basic education in Africa by 2005. CIDA's support to this sector contributed to 6.8 million more children enrolled in school since 2000 in a number of African countries, including Tanzania; and to books being available for more than 3.5 million school children in Mozambique. • In Bangladesh, CIDA provided support to BRAC, the largest NGO in the country, to provide non-formal education to 1.3 million poor children (60 to 65 per cent of whom are girls) from remote areas who have dropped out of formal schools or have never attended school. This includes children from ethnic minority groups and children with disabilities. In 2005–2006, BRAC ran 32,000 primary schools with an enrollment of 981,000, and ran 20,000 pre-primary schools with an enrollment of 542,000. • CIDA supported the implementation of the Gender Reform Action Plan in Pakistan. At the program level, CIDA worked to include gender equality into project design in education, resulting in increased access and higher completion rates in Bangladesh, Egypt, Kenya, Mozambique, Senegal, and Uganda. • CIDA also achieves gender equality results through policy dialogue. The Agency currently leads donor dialogue forums on gender equality in Kenya, Cameroon, Nigeria, Burkina Faso, and Mozambique, and actively participates in many other countries. CIDA's participation in these fora has led to improved gender-sensitivity of government laws and activities. For example, in Mozambique, donor advocacy led to integrating gender equality results into the latest version of the country's poverty reduction strategy paper and the approval of the Protocol to the African Charter on Women's Rights. • Work was also completed on developing CIDA's <i>Framework for Assessing Gender Equality Results</i>—a performance assessment framework that will help the Agency better track its success in reducing gender inequalities through its investments. • In West Africa, CIDA supports a Save the Children Canada project, which addresses child trafficking in the transborder region between Mali, Burkina Faso, Guinea, and Côte d'Ivoire. The project raises awareness and intervenes in dangerous situations to protect migrant children and provide them with referrals to social services.

Objectives 2004–2006	Targeted outcomes	Performance
		<ul style="list-style-type: none"> • CIDA also provided assistance to fragile countries, including through its leadership role to assist in Haiti's return to stability and democracy, as well as through its contributions in such countries as Iraq and Afghanistan. • CIDA responded effectively to significant crises, including the December 2004 Indian Ocean tsunami, the 2005 earthquake in South Asia, destructive hurricanes in the Americas, drought in Africa, and the ongoing conflict in Darfur.
<p>3. Environmental Sustainability Improved environmental sustainability, through the protection, conservation, and management of the diversity and integrity of the environment.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Support and promote the integration of environmental considerations in countries' policies, programs, and projects in support of achieving the MDGs. • Contribute to increasing capacities to address environmental issues such as desertification, climate change, and water and sanitation in ways that reflect the priorities and interests of women and men, girls and boys. 	<p>With respect to the environment, CIDA systematically integrates the environment in its decision-making processes. New projects that fall under the <i>Canadian Environmental Assessment Act</i> are assessed for their environmental impact. As well, CIDA conducts a strategic environmental assessment of any policy, plan, or program that requires approval by the Minister. The Agency has also developed and implemented, as a pilot, a tool that will capture how the environment has been integrated in investments.</p> <p>Examples of environmental sustainability results from 2004–2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIDA supported its partners' efforts to regulate and protect their environment. For example, the World Fisheries Trust and its Brazilian partners are working closely with local communities along the São Francisco River to establish fisheries regulations and management processes to ensure sound river management, a pollution-free environment, and sustainability of the fisheries. • A major initiative in Eastern Europe and Central Asia has helped build the capacity of public sector and civil society partners to integrate environmental issues, that affect conflict and security, into their policies, plans, and programs, serving not only to promote environmental sustainability, but also better governance. • In Vietnam, CIDA-funded technical assistance has helped the Ministry of Natural Resources and Environment to develop statutory instruments in environmental monitoring, pollution prevention and control and awareness raising, and to improve the Law on Environmental Protection to make it more practical to implement and consistent with industrial pollution management best practice. • CIDA support to the Ombudsman in Peru is enabling it to review and advise on an increasing number of cases of environmental conflicts between local communities, and the mining and hydrocarbon industries.

Objectives 2004–2006	Targeted outcomes	Performance
		<ul style="list-style-type: none"> Assistance to rural water development and agroforestry initiatives in Mozambique have improved access to potable water for 123 communities and expanded the use of agroforestry techniques to farmers. <p>The greening of CIDA operations is presented in more detail below.</p>
<p>4. Governance Improved governance structures and institutional capacity, strengthened civil society, improved peace and security, and enhanced respect for human rights and democracy.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promote public sector reform and greater use of rules-based systems to govern economic, political, environmental, and social affairs. Build democratic institutions and processes that represent and engage all members of society. Support the increased promotion and protection of human rights by institutions, governments, and civil society organizations. Increase attention to conflict prevention, post-conflict reconciliation, peacebuilding, and security. 	<p>Democratic governance and human rights are essential for development progress. A democratic society—built on a foundation of freedom, human rights, the rule of law, an engaged civil society, and effective and accountable public institutions—is more able to provide human security and poverty alleviation for its citizens. With this recognition, CIDA has promoted democratic governance and human rights for over a decade.</p> <p>Examples of governance-related results from 2004–2006:</p> <ul style="list-style-type: none"> Progress was steady in terms of governance programming, particularly in the areas of justice and public service reform, human rights, conflict prevention, and peacebuilding. A significant development in 2004–2005 was the establishment of Canada Corps, which undertook its first official electoral observation mission in December 2004 to support the presidential elections in Ukraine. CIDA supported the African Parliamentarians' Network Against Corruption for the development of anti-corruption laws and guidelines for member countries; its success has already attracted funding from other donors. In Bosnia and Herzegovina, training in alternative dispute resolution helped increase Banja Luka's court efficiency and reduce case backlog (some cases, which had been in the court pipeline for an average of six to eight years, were resolved in a matter of days). In Mali, CIDA provided \$1 million to support the implementation of a national judicial reform program to strengthen legal institutions, authorities, and systems. In Sri Lanka, CIDA is providing \$4 million to support the Child Rights Project that aims to strengthen the capacity of selected organizations to promote and protect the rights of children in especially difficult circumstances utilizing a rights-based approach—the project runs between 2002 and 2007. In Bolivia, a \$5 million contribution to the Defensor del Pueblo (DDP—Human Rights Ombudsman) has already shown significant results. Activities include

Objectives 2004–2006	Targeted outcomes	Performance
		<p>radio, television, and interactive workshop discussions to promote the rights of prioritized vulnerable groups; training in human rights for over 4,000 public servants including the army, police, and teachers; and the launch of an anti-discrimination campaign using mass media on 129 different radio and television channels.</p> <ul style="list-style-type: none"> Other examples of improvements in democratic governance and human rights include creating a permanent national voter registry and registering 8.5 million voters in Tanzania; capacity building for policy analysis and formulation in Ukraine; and 43,000 women elected to local government in Pakistan.

While the Agency focussed on these priorities, programming continued in other areas where Canada has a significant role to play and the needs are great.

Greening of CIDA's internal operations was also a key element of the previous SDS. The following table identifies initiatives related to greening CIDA's

operations that were part of the 2004–2006 Sustainable Development Strategy (Priority M.4.3 of the SDS 2004–2006, "The greening of CIDA: Improved practice of stewardship and conservation in Canada").



© CIDA/Nick Westover

Table 2. Sustainable Development Strategy 2004–2006: key internal operations

Objective	Targets and initiatives	Performance achieved
1. Reduce the environmental impact of CIDA's headquarters' operations.	Maintain 70 percent or more solid-waste recycling.	<p>The 2005–2006 solid-waste audit results show that CIDA recycled 86 percent of its solid waste, an increase of 16 percent compared to the target established by Public Works and Government Services Canada (PWGSC) and also by the 2002 audit base results.</p> <p>The implementation of a new recycling program for batteries resulted in recycling 125 kg of batteries in 2005–2006.</p> <p>600 fax machine cartridges were recycled in 2005–2006 as a result of a recycling initiative.</p> <p>Initiatives were taken within each branch to participate in the Greening Program, such as giving a second life to the used paper left at printers and photocopiers.</p> <p>A program has been implemented in each branch to promote reusable cups in order to reduce the volume of polystyrene sent to landfill.</p> <p>The distribution of government and city telephone books to CIDA employees has been reduced by 98 percent.</p>
	Maintain the use of ethanol blend in 75 percent of CIDA vehicles when possible.	<p>85 percent of the gasoline purchased for CIDA's vehicles is ethanol blended.</p> <p>The President's official car has been replaced by a hybrid Toyota Camry.</p>
	Continue to develop the Environmental Management System (EMS) related to internal greening, and implement the Agency's Action Plan.	<p>CIDA's Environmental Management System (EMS) has been developed in accordance with ISO 14001 standards.</p> <p>An action plan has been developed in accordance with the Agency and the government priorities.</p>
	Develop strategies and action plans to increase solid-waste recycling.	<p>The replacement of all the solid-waste recycling centres has been completed and the signage updated in order to maximize the recycling. CIDA has sent 1,800 computers and also monitors, laptops, printers, servers, mice, and keyboards to the Computers for Schools program for reuse or recycling.</p>
	Assist Agency personnel with green purchasing.	<p>Assist Agency personnel with green purchasing by publishing PWGSC's green sites.</p>
	Seek options to deliver training on best practices for greening CIDA.	<p>Five percent of CIDA employees enrolled in the Transit Pass Program implemented in 2006 in order to benefit from a fare reduction and reduce greenhouse gas emissions.</p> <p>Awareness campaigns such as Environment Week and One Tonne Challenge involved the participation of up to 10 percent of employees.</p> <p>Best practices have been promoted via Entre Nous publications to educate and inform employees on initiatives such as green purchasing, etc.</p>

Reflections on the SDS3 that were undertaken to both report on our achievements and improve the development of our fourth SDS have revealed positive results, as indicated above, but they have also revealed some useful feedback to incorporate into developing the fourth SDS. In terms of areas for improvement under SDS4, the SDS3 had too many individual indicators to be able to highlight and draw on specific best practices in sustainability.

As well, SDS3 could have done more to recognize the significant role of our partners in achieving planned results. Finally, the role that the SDS3 served as an overarching framework for the Agency's work has been superseded by other corporate tools and frameworks; namely, the corporate logic model and the Program Activity Architecture (PAA).

PART II

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY FOR 2007–2009

CIDA's vision

CIDA embraces a vision of sustainable development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. This vision contains within it two key constructs: first, the concept of needs—in CIDA's context—the basic needs of our developing-country partners; and second, the notion of limits of the natural environment, and social and technical innovation, to meet present and future needs.

CIDA's assistance to developing countries to reduce poverty, without compromising the quality of life for future generations, requires a continuing balance between these key constructs.

The Agency's operations, which have sustainable development as an integral element, are framed by the Agency's Program Activity Architecture (PAA) and supports CIDA's goal of reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development. The Agency's two strategic outcomes are:

- i) increased achievement of development goals consistent with Canadian foreign policy objectives; and
- ii) sustained support and informed action by Canadians in international development.

CIDA's approach

Sustainable development at CIDA continues to evolve both as a concept and in terms of demonstrable implementation through a variety of policies, programs, and projects, including CIDA's work at the highest levels. Incorporating sustainable development principles into program delivery continues to strengthen aid effectiveness and to deliver favourable results.

This SDS emphasizes practical, focussed measures that demonstrate long-term sustainability. In order to bring implementation into sharper focus, the sustainable development model is comprised of the three traditional sustainable development "pillars"—economic development, social development, and environmental management—and a fourth, governance. Greater emphasis on democratic governance (which includes freedom and democracy, human

rights, rule of law, and accountable public institutions) reflects the need to incorporate this fundamental aspect in programming and within CIDA's internal operations. It also clearly relates to the sixth federal SDS goal, governance for sustainable development. Equality between women and men, girls and boys is identified as crosscutting. These four pillars, along with equality between women and men, are inextricably linked and are mutually reinforcing.

This SDS is not intended to encompass all of CIDA's operations; rather, it focusses on what CIDA believes are best practises in international development at the policy, program, and investment level that are leading, or are likely to lead, to sustainable development results. These best practices can serve as models for other initiatives, thereby ensuring that sustainable development increasingly becomes a hallmark of the Agency's work. We have also tried to ensure that these best practices, while focussing on the four core objectives, also reflect the work we do with our different partners; namely: development partners; fragile states and countries in crisis; selected countries and regions; institutions; and Canadians.

Relationship between the Sustainable Development Strategy and other Agency corporate documents

In 2006, CIDA established a clear performance management framework based on a PAA for the Agency. The goal was to develop an approach truly reflective of the Agency's business by program activities, which as of 2007–2008 would subsequently allow a Management, Resources, and Results Structure (MRRS) to be built on the PAA. This coherence will better link our resources, both financial and human, with the results the Agency wants to achieve and wants to communicate as CIDA's contribution to the final outcome of reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development.

In the context of the government's focus on accountability and the importance placed on demonstrating an effective use of aid resources,

for the first time CIDA's governance structure has adopted a corporate Logic Model and revised PAA based on our relationships with partner countries, partner institutions, and Canadians, effective April 1, 2007. This model will better reflect CIDA's contribution to our partners' ability to achieve their development goals. It has been designed as a stable results structure that represents CIDA's core mandate and that will be durable over time.

It is within this context that the Agency's SDS4 was developed. The four outputs of the SDS4, namely economic development, social development, environmental management, and governance, will ultimately contribute to sustainability and support the Agency's final outcome as described in the Logic Model as well as in the PAA's Strategic Outcomes.

This close alignment allows sustainable development to continue being a central and prominent concept and practice, and ensures consistent direction.

CIDA shares accountability with its partners, not only accountability for actual outputs and outcomes, but also for impacts, albeit to a lesser extent. Therefore, our Logic Model seeks to demonstrate our contribution to achieving development results. Our contribution to these results depends highly on the relationships CIDA has developed and nurtured with its partners. The nature of these relationships varies, and they have driven the identification of our program activities.

In some cases, the effectiveness of Canada's aid is optimized through longer-term engagement, as in the case of development partner countries and partner institutions—Canadian, multilateral, and international. In order to deliver on the final outcome of reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development, strategic relationships must be fostered with developing countries, partner institutions, and Canadians. While those relationships have been at the heart of CIDA's management approach for a number of years, they are now fully reflected in CIDA's performance measurement framework.

SDS3 has been updated annually through CIDA's Report on Plans and Priorities (RPP) and reported on through its Departmental Performance Report

(DPR). The same planning and reporting process will apply to SDS4. In addition, as part of the Agency's commitment to clearer accountability for results, the Agency will table annual reports on development results.

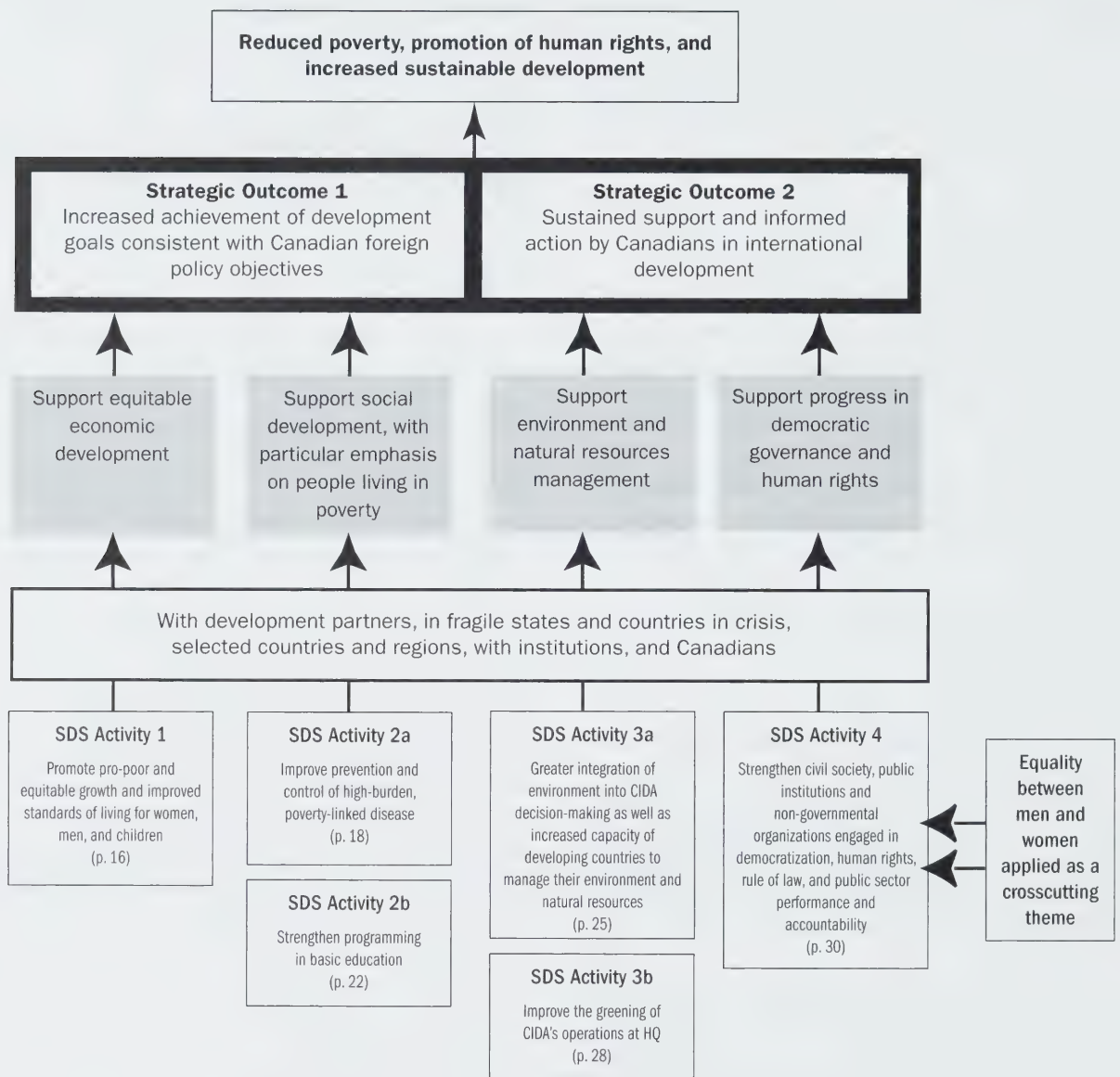
CIDA's sustainable development objectives and activities

Each sustainable development objective in this strategy is based on a pillar of sustainable development (see previous section). Each pillar will be substantiated by one objective and one or two activities to support the objective. Profiled, selected initiatives demonstrate how CIDA is helping achieve results in a sustainable manner.

In reflecting on the results achieved under this fourth SDS, the selected initiatives, as well as other similar initiatives supported by CIDA, will provide a well-balanced illustration of how CIDA contributes to sustainable development through its various partners. In collaboration with these partners, each initiative is expected to contribute to the targets and planned results associated with its respective sustainable development objective.

Sustainable development objectives support the Agency's goal of reduced poverty, promotion of human rights, and increased sustainable development by contributing to the Agency's Strategic Outcomes (SO1 and SO2).

Figure 1. CIDA's planned outcomes and contribution to sustainable development



Activity 1

Promote pro-poor and equitable growth and improved standards of living for women, men, and children

Economic development and poverty reduction

Economic development is fundamental for reducing poverty. The primary focus of economic development in the Agency is private sector development (PSD). CIDA has identified PSD as an ongoing priority sector for Canadian development assistance. The

importance of this priority is consistent with the international consensus on the role of the private sector in helping achieve the Millennium Development Goals (MDGs), particularly the first MDG of halving extreme poverty. No country has met the material needs of its citizens in a framework of sustainable development on an ongoing basis without a dynamic private sector to generate economic growth, mobilize savings and investment, create meaningful jobs, meet consumer demand, and generate tax revenues. In accordance with the principle of local ownership, which is so critical to

aid effectiveness, and based on widely recognized Canadian experience and competence, many developing countries have identified PSD as a priority sector for development cooperation with CIDA.

Given the composition of the economy in many developing countries, small and medium-sized enterprises (SMEs) have the potential to play a major role in growth; however, entrepreneurs and smaller enterprises continue to face significant barriers to doing business in the formal economy, and in accessing markets for their goods and services. Reducing poverty will depend on efforts to promote local entrepreneurship; to create a sound enabling environment for doing business and to address widespread informality; and to support access to new commercial opportunities in national, regional, or global markets.

How CIDA contributes to sustainability through economic development

CIDA has been programming in the area of PSD for more than three decades. Given its rich experience and resources, CIDA is poised to demonstrate

leadership in responding to the unique needs and priorities of developing countries in fostering sustainable PSD and resultant economic growth. Canada can offer its recognized experience and world-class capacity in several areas, including: tax reform and financial sector development, and regulation; experience and capacity in supporting microfinance; strong historical experience in rural development, including capacity building for cooperatives, based on the rich experience of the Canadian cooperatives movement; skills and experience in environmentally and socially sustainable business practices; experience in facilitating investment linkages; widely recognized experience in trade negotiations, implementation of trade agreements and trade-related capacity building; and expertise and experience in promoting the empowerment of women and addressing the gender dimension of PSD for effectively reducing poverty.

CIDA will continue to support investments in basic infrastructure through multilateral channels and viable new financing approaches, while promoting transparent access to competitive procurement opportunities for interested Canadian firms.

Table 3. CIDA contribution to sustainable development through equitable economic development: 2007–2009

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
1. Support equitable economic development.	Promote pro-poor and equitable growth and improved standards of living for women, men, and children in CIDA's partner countries.	By 2009	<p>In collaboration with the full range of CIDA's partners, CIDA will contribute to achieving the following results:</p> <p>Promoting entrepreneurship: Increased productivity, innovation and employment, and income opportunities, especially for women and rural poor.</p> <p>Creating an enabling environment: More effective laws, policies, and regulations conducive to savings, investment, business formation, and responsible enterprise; and sound, effective, and accountable private and public institutions.</p> <p>Connecting to markets: Increased ability of developing countries to benefit from the global trading system; and the creation of fair economic and market access opportunities for entrepreneurs, particularly the poor.</p> <p>Note: Indicators to measure the achievement of these results will be part of policy direction and documents now under development.</p>

Selected initiatives

The initiatives below represent a range of forward-looking investments, which, in collaboration with our partners, are expected to contribute to achieving results that support equitable economic development.

- CIDA is working with other donors to support new approaches to mobilizing the entrepreneurial poor—often in the informal sector—through the International Finance Corporation’s (IFC) Strengthening Grassroots Business Initiative and the Inter-American Development Bank’s Multilateral Investment Fund. The Canadian Investment Fund for Africa (CIFA) aims to stimulate African and foreign investment in the continent through risk capital. Since becoming fully operational in June 2005, the CIFA has raised US\$212 million for private sector investments into Africa. While still at the early stage, CIFA investments will lead to job creation, increased income, and improved local community infrastructure and services.

- CIDA also supports rural entrepreneurs. In Burkina Faso and Senegal, CIDA is regrouping economic actors on production, transformation, and marketing to generate a dynamic sector. In Ghana and Ethiopia, CIDA’s support is oriented at increasing the government capacities to assist rural entrepreneurs.

- CIDA is supporting the Small Enterprise Development Facility, a multi-donor funding facility in Bangladesh managed by the IFC and the World Bank’s SME department to address constraints in developing SMEs in selected sectors, such as ready-made garments, light engineering, agribusiness and information technology, by increasing their access to finance and business services, and improving the business environment for SMEs.

- On a different scale, a CIDA Trade and Environment in the Americas project, to be managed by the Organization of American States Office of Sustainable Development, addresses environmental and trade issues in the region, as identified by countries through the Free Trade Area of the Americas’ (FTAA) Hemispheric Cooperation Program, and specifically through the National Trade Capacity Building Strategies as developed by each country. Three trade-related environmental capacity-building priorities have been identified: strengthening regulatory capacities in response to trade-related changes in production; responding to obligations in trade agreements; and responding to regional cooperation opportunities.



© CIDA/Nick Westover

Activity 2a

Improve prevention and control of high-burden, poverty-linked disease

Health and poverty reduction

Ensuring good health status for the world’s population is key to laying the foundation for sustainable social, economic, and human development. Despite progress in achieving certain health indicators, this benefit has not been widely shared within and across countries, as the greatest burden of disease is borne by the poor.



© CIDA/David Trattles

There is a continued spread of high-burden, poverty-linked diseases that continue to devastate many developing countries. HIV/AIDS has had a profound impact in many regions of the world, reversing recent human development gains and increasingly taxing the public health sector. Mitigation of the impacts of HIV/AIDS is complicated further by the persistent web of poverty, inequality, and stigma attached to the disease. Quality, efficiency, and equity also persist as major gaps in health services. Food insecurity and limits in agricultural production contribute to the world's major health problems: HIV/AIDS, under-nutrition, malaria, water-borne disease, diet-related chronic diseases, and the potential for a global influenza pandemic. In addition, lack of investment and sustainable financing from both the global community and national health structures for public health systems and human resources for health over the past two decades has led to a dramatic deterioration of the health systems in a significant number of developing countries.

How CIDA contributes to sustainability through health initiatives

The global architecture of funding for health and HIV/AIDS programming has changed tremendously recently. This includes significant increases in funding through international organizations and initiatives, many of which play a key role in policy dialogue, implementation, and coordination, often leading health strategies at the country level. Other changes include support to public-private partnerships, a stronger focus on results on the ground, including monitoring and evaluation systems, emphasis on evidence-based policy and programs, and an increased focus on health financing and governance. This sectoral focus has been informed by a human rights framework with health placed as a human right: it is identified in the United Nations Universal Declaration of Human Rights (Article 25) as well as the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights (Article 12).

Building on lessons learned and best practices in health and HIV/AIDS programming over many decades, CIDA will continue to collaborate with key Canadian, international, and developing-country partners in an effort to build country capacity. CIDA will strive to support policies, initiatives, and

relevant research that: prevent and control high-burden, communicable, poverty-linked diseases; combat HIV/AIDS; improve infant and child health; improve sexual and reproductive health and reduce maternal mortality; improve food security and nutrition; and strengthen health systems.

Table 4. CIDA contribution to sustainable development through health programming: 2007–2009

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
2. Support social development with particular emphasis on people living in poverty.	Improve prevention and control of high-burden, poverty-linked disease in CIDA's partner countries.	By 2009	<p>In collaboration with the full range of CIDA's partners, CIDA will contribute to achieving the following results:</p> <p>Prevention and control of high-burden, communicable, poverty-linked diseases: By 2015, CIDA's partner countries will have increased equitable access to prevention and treatment programs, appropriate drugs/commodities, and routine/supplementary outreach immunization programs for new and underused vaccines.</p> <p>Combating HIV/AIDS: By 2015, CIDA's partner countries, in efforts to achieve universal access, will have increased access to effective HIV prevention (including tools, information, and commodities); voluntary, confidential counselling and testing; antiretroviral treatment; and care and support.</p> <p>Improving infant and child health: By 2015, CIDA's partner countries will have strengthened primary health care systems that strive to provide appropriate health interventions to girls and boys, including an integrated package of prevention and treatment services.</p> <p>Improving sexual and reproductive health and reducing maternal mortality: By 2015, CIDA's partner countries will have increased equitable access to proven and comprehensive sexual and reproductive health information, services, and care.</p> <p>Improving food security and nutrition: By 2015, CIDA's partner countries will demonstrate reduced rates of malnutrition and low birth weight by improving nutrition and food security, particularly in rural communities.</p> <p>Strengthening health systems: By 2015, CIDA's partner countries will have increased sustainability of primary health care systems that are more accessible, efficient, equitable and responsive, particularly to the most vulnerable segments of the population.</p> <p><i>Note: Indicators to measure the achievement of these results will be part of policy direction and documents now under development.</i></p>

Selected initiatives

The initiatives below represent a range of forward-looking investments, which, in collaboration with our partners, are expected to contribute to achieving results that support social development with particular emphasis on people living in poverty.

CIDA continues to contribute to greater sustainability by collaborating with various multilateral partners, with a goal of ensuring that these partnerships support, and occur within, country ownership and policies. Some recent initiatives and achievements, which will be built upon in ongoing programs, include:

- Reducing the incidence of malaria:** CIDA has given approximately \$32 million to the Canadian Red Cross and UNICEF to purchase long-lasting, insecticide-treated bednets for free distribution to children under five to prevent malaria. Approximately four million bednets will be distributed under these programs.
- Reducing micronutrient deficiency:** CIDA contributes approximately \$29 million annually to the Micronutrient Initiative, a global program dedicated to eliminating micronutrient deficiencies in children and women in developing countries. UNICEF estimates that more than 1.5 million children's lives have been saved through the vitamin A initiative.
- Increasing vaccination coverage:** Since 2001, CIDA has contributed \$182 million to the Global Alliance for Vaccines and Immunization (GAVI) that provides new and underused vaccines to developing countries. This represents the highest ever grant from a donor country. Since 1998, CIDA has been a major funder of the Canadian International Immunization Initiative (CIII), providing \$130 million to this Canadian initiative. In its first five years, the CIII grant has contributed to saving the lives of over 500,000 children. CIDA has also been a substantial supporter of polio eradication efforts, providing more than \$165 million to the Global Polio Eradication Initiative since the 1990s.



- **Providing access to HIV/AIDS treatment:** Between 2003 and 2005, CIDA's leading support to the World Health Organization's 3 by 5 Initiative helped more than one million people in the developing world gain access to drug therapy, an increase of 200 percent.
 - CIDA programming in Zimbabwe has helped provide: education and awareness workshops about HIV transmission to over 14,000 women; testing and counselling services to over 6,500 women; and access to antiretroviral (ARV) treatment to more than 800 women and 650 infants.
 - CIDA's support in Mozambique has helped expand access to ARV treatment from 6,500 people in 2004 to 20,000 people in 2005. Similarly in Tanzania, CIDA support has helped enrol 26,000 women and men in ARV treatment programs.
- **Strengthening health systems:** An Africa Health Systems Initiative will support African efforts to strengthen health systems, improve health outcomes, and make concrete progress towards the MDGs. Canada's support for this initiative will help ensure that targeted efforts to reduce the burden of infectious diseases on

the continent are built on sustainable health systems. Over \$450 million in new funds have already been earmarked over a 10-year period for this initiative beginning in fiscal year 2006–2007.

Activity 2b

Strengthen programming in basic education

Basic education and poverty reduction

Education is a human right, a basic component of open, democratic and equitable societies, and essential for sustained social and economic development. Basic education, and the acquisition of skills and knowledge, are understood to be a main driver in reducing poverty and in sustainable development. Education plays a central role in reducing child mortality, curbing population growth, preventing the spread of HIV/AIDS, providing protection from abuse and exploitation, and achieving equality between men and women. Education is a transformative change agent, empowering individuals to contribute to their own social and economic well-being and to that of their communities.



© CIDA/John Jamison

How CIDA contributes to sustainability through basic education initiatives

Canada, a world leader in child-centred, girl-friendly education, remains committed to strengthening basic education as a priority sector for Canadian development assistance because of its direct and proven impact on reducing poverty and sustainable development. Within the area of basic education, CIDA will work to address persistent gaps in quality, access, and equality as priority objectives. Given the emerging and critical impact of education for HIV prevention and the effect of HIV/AIDS and conflict and emergencies on the education sector, CIDA will focus specifically on programming and/or policy development in these areas in order to achieve quality, access, and equality in the education sector. These priorities are interrelated and taken together contribute to achieving the MDGs, and within the broader Education for All (EFA) Framework, address the basic education needs of early childhood learners, children, youth, and adults.

Canada's commitment to basic education is reflected in its support of a number of international agreements, which include the EFA Framework, the MDGs and Millennium Declaration, the Convention on the Rights of the Child (CRC), and the 1995 Beijing Declaration. These agreements stress the

importance of basic education, calling for universal access to free, compulsory primary education of good quality, for gender equality in education, and for improvements to the quality of education. These agreements also imply that education policy and programming should be consistent with human rights principles including the participation of girls, boys, men, and women in decisions that affect them; non-discrimination; state accountability for fulfilling human rights; and the interdependence of rights such as education, freedom of thought, and protection from exploitation.

To ensure that Canada's education investments lead to sustained economic and social development and reduced poverty, CIDA's education programming will be aligned with the priorities of our country partners. Working within the principles of country-led, country-driven development, CIDA will promote the preparation of sound national education sector strategies, policies, and plans that are fully integrated into national poverty-reduction strategies, developed and endorsed in a participatory process by all stakeholders. As country partners make progress in achieving basic education, CIDA will seek to accompany those partners in support of initiatives within the broader education sector, which contributes directly to reduced poverty and sustainable development.

Table 5. CIDA contribution to sustainable development through education: 2007–2009

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
2. Support social development, with particular emphasis on people living in poverty.	Strengthen programming in basic education in CIDA's partner countries.	By 2009	<p>In collaboration with the full range of CIDA's partners, CIDA will contribute to achieving the following results:</p> <p>Education for all: CIDA will work with partner countries to develop credible national education plans that seek to increase access and improve the quality and relevance of basic education.</p> <p>Gender equality: CIDA will assist partner countries to reduce barriers that prevent closing the gender gap in education by mainstreaming gender equality in national education sector plans and by strengthening programming in girls' education.</p> <p>Strengthened action against HIV/AIDS through the education sector: With CIDA's support, partner countries will improve the capacity and coordination of the education sector's response</p>

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
			<p>to HIV/AIDS, increase the integration of HIV/AIDS into national education sector plans, and increase the number of HIV/AIDS education policies and programs.</p> <p>Improved stability and protection for children in emergency settings: In situations of conflict, post-conflict and emergencies, CIDA will work to improve coordination among partner countries and organizations, and provide more immediate access for children living in crisis situations to safe, secure and child-friendly formal and/or non-formal basic education programs.</p> <p>Note: Indicators to measure the achievement of these results will be part of policy direction and documents now under development.</p>

Selected initiatives

The initiatives below represent a range of forward-looking investments, which, in collaboration with our partners, are expected to contribute to achieving results that support social development with particular emphasis on people living in poverty.

- In Africa, CIDA is currently involved in sector-wide education programming that focusses on universal primary education of good quality in Burkina Faso, Kenya, Malawi, Mali, Mozambique, Niger, Senegal, Tanzania, and Uganda. The value of these multi-year investments is over \$245 million.



© CIDA/Rick Collins

- As a mechanism for supporting education planning and harmonizing donor support, the Education for All – Fast Track Initiative (EFA-FTI) is aligned with the Paris Declaration on Aid Effectiveness and builds on the Monterrey Consensus on mutual accountability. The EFA-FTI has been identified as a model of sector-specific aid effectiveness and sustainability, as it is founded on sound sector policies in education and delivered on adequate and sustained domestic financing for education and increased accountability for results. In 2002, Canada established the G8 Education Task Force where the EFA-FTI was set in motion, served as the first bilateral co-chair of the FTI, and has worked within the FTI Partnership since 2002. At the 2006 G8 Summit, Canada reconfirmed its support for basic education by committing \$25 million to the EFA-FTI.
- In Vietnam, CIDA has played a strategic role in the Government of Vietnam's reform efforts in the education sector. In particular, as a result of CIDA's intervention, the multi-donor Targeted Budget Support for EFA Implementation program (2005–2010) includes a separate Government of Vietnam project focussed on capacity building. The objective of the project is to strengthen the capacity of the Government of Vietnam to manage the education sector budget and ODA resources dedicated to education programming. This, in turn, will help achieve the objectives of the National Education Development Strategy (2001–2010) and the MDGs and EFA goals.



© CIDA/David Harbour

a) land, water and air, including all layers of the atmosphere; b) all organic and inorganic matter and living organisms; and c) the interacting natural systems that include components referred to in (a) and (b).

Environmental sustainability is ensured through a combination of environmental protection and enhancement, risk management, and the responsible management of natural resources, including both renewable resources (e.g. air, water, fish, forests, soil) and non-renewable resources (e.g. minerals, fossil fuels, metals). These resources, including energy, are the foundation of human well-being, economic production, and ecological support systems referred to as ecosystems.

Sustainable development and reducing poverty in developing countries are intrinsically linked to environmental sustainability and associated sustainable natural resource management. Many of the most important global environmental challenges facing the planet, such as climate change, desertification, and the loss of biological diversity, have broad implications for developing countries, notably due to their limited resources for responding to

Activity 3a

Greater integration of environment into CIDA decision making as well as increased capacity of developing countries to manage their environment and natural resources.

Environmental sustainability and poverty reduction

Environmental sustainability is defined as meeting current human needs without undermining the capacity of the environment to provide for those needs over the longer term. Environment is defined as the components of the Earth, and includes

these challenges. At the same time, the global nature of these problems makes a concerted and coordinated response from the international community, including developing countries, essential. Canada and other developed countries have commitments to help support developing countries in meeting the goals of a number of international environmental agreements. CIDA has an important role to play in this regard. Given all the realities above, it is clear that addressing environmental sustainability is essential to achieving the MDGs, as goal seven makes clear.

How CIDA contributes to sustainability through environmental and natural resources management initiatives

Canada's development cooperation recognizes environmental sustainability as a key component in its development policy and subsequent activities. Canada has considerable expertise in a number of

related fields in this area, both in terms of technologies and know-how. For example, Canada has an established reputation regarding both environmental and natural resource policy leadership and research and development on the international stage.

The assistance CIDA provides to developing-country partners will recognize and respect their in-country policies and supporting regulatory frameworks and standards. In terms of CIDA's standards, both the *Canadian Environmental Assessment Act* and the Strategic Environmental Assessment (SEA), which is mandated by the Cabinet Directive on the Environmental Assessment of Policy, Plan and Program proposals, are applicable to development assistance.

Environmental sustainability, in support of sustainable development and reduced poverty, is a priority for CIDA. CIDA will systematically and explicitly integrate environmental considerations into decision making across all policies, programs, and projects.

Table 6. CIDA contribution to sustainable development through environment and natural resources management: 2007–2009

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
3. Support environmental and natural resources management.	Greater integration of the environment into CIDA decision making as well as increased capacity of CIDA's partner countries to manage their environment and natural resources.	By 2009	<p>Environmental integration will have been strengthened into decision making across all CIDA policies, plans, programs, and projects.</p> <p>In collaboration with the full range of CIDA's partners, CIDA will contribute to achieving the following results:</p> <p>CIDA will make progress toward the MDG 2015 target of having contributed significantly in the developing world to integrate the principles of environmental sustainability in support of sustainable development into country policies, programs, and projects, and reverse the loss of environmental resources.</p> <p>CIDA will make progress toward the MDG 2015 target of having provided targeted support to help developing countries enhance their capacity to implement international environmental agreements.</p> <p>Note: Indicators to measure the achievement of these results will be part of policy direction and documents now under development.</p>
	Improve the greening of CIDA's operations at headquarters.		Details in the table below

This integration is important across sectors. As well, gender equality will be systematically and explicitly integrated in all environmental and natural resources programming and activities.

In a world where pollution grows largely unabated, CIDA will assist developing countries in managing their natural resources, recognizing that natural resources represent critical assets for enhancing health and livelihoods of the poor. Within this context, CIDA's strategic priorities will include sustainable land management, sustainable integrated water management, and building the poor's adaptive capacity to address their vulnerability to environmental stresses and change.

CIDA will assist, in a targeted manner, developing countries to enhance their capacity to implement international environmental agreements. This will include strengthening institutional capacity and accountability in relation to the environment and natural resources.

Selected initiatives

The initiatives below represent a range of forward-looking investments, which, in collaboration with our partners, are expected to contribute to achieving



© CIDA/Pierre St-Jacques

results that support environmental and natural resource management.

- The Global Environment Facility (GEF) was created in anticipation of the 1992 Earth Summit to provide new and additional grant and concessional funding to address global environmental issues. The GEF supports implementation of the United Nations Conventions on biodiversity, climate change, land degradation, persistent organic pollutants, and ozone depletion in developing countries and economies in transition, in addition to addressing international waters issues. Negotiations for the Fourth Replenishment (2006–2010) saw donors agree to a US\$3.1 billion replenishment, the highest in GEF history. Canada maintained its 4.28 percent share of donor contributions to the GEF replenishment, agreeing to provide \$158.9 million over four years. The GEF continues to achieve significant, positive environmental benefits in the areas of biodiversity, climate change, international waters, and ozone depletion. Its future plans for 2006 to 2010, build on previous initiatives; for example:
 - ***Biodiversity:*** objectives include catalyzing sustainability of protected area systems at the national level, with the target of protecting 80 million hectares, and mainstreaming biodiversity conservation to achieve 75 million hectares in production landscapes and seascapes.
 - ***Climate change:*** the GEF's objective is to develop, expand, and transform the markets for energy and mobility so that over the long term, they will be able to grow and operate efficiently toward a less carbon-intensive path. Targets to support this objective include 1,200–1,600 million tons of CO₂e avoided, and 125 market transformations from mitigation projects.
 - ***International waters:*** to contribute, primarily as a catalyst, to implementing a more comprehensive, ecosystem-based approach to managing international waters, and to expanding capacity building to a limited number of new transboundary systems through integrated approaches.

- **Land degradation:** to mitigate and reverse the causes and negative impacts of land degradation, especially desertification and deforestation, through sustainable land management (SLM) practices. Targets include applying innovative SLM practices in at least 25 community-based initiatives, and removing SLM barriers in at least 20 additional countries.
- The Ecofondo project (2004–2009) in Bolivia is working to promote sustainable development. With a budget of \$5 million over five years, its objectives are to decrease poverty levels and improve incomes, improve the environmental situation, discourage the cultivation of illegal crops, and promote organizational participation and capacity strengthening. In particular, its activities focus on ecological agricultural production, environmental conservation, and the elaboration of policies and institutional capacity building.
- A CIDA-funded project is underway in Haiti's Artibonite region, in the town of Marmelade, and is taking a participatory approach to help farmers in the community control their personal and collective development. This will help increase their income through diversification and improve their agricultural production while conserving the soil. With CIDA's \$5 million contribution for the second phase (2005–2010), this project supports the local community through training new landowners and local committee members. It emphasizes efforts to increase farm production, product processing, and marketing efforts.
- The International Institute for Sustainable Development (IISD) is an internationally recognized Canadian organization that provides important policy and programming support to CIDA. IISD advances policy recommendations to government, the private sector, and civil society on international trade and investment, economic policy, climate change, measurement and indicators, and natural resource management to make development sustainable. CIDA currently provides a three-year core funding grant to the IISD for 2005–2008 for \$3.72 million. Expected results under this agreement include sustainable management of ecosystem services in national development and poverty-reduction strategies in seven countries in Africa; development of multi-scale integrated environmental information, assessment, and reporting systems; and the development of new methods for sustainability communications.

Table 7. CIDA contribution to sustainable development through the greening of internal operations: 2007–2009

Objectives	Targets and Initiatives	Timeline	Performance Indicators
To incorporate the commitments of the Agency's Environmental Policy on Internal Operations into decision making and operations.	Apply the recommendation following the Environmental Management System (EMS) Review: Update the Environmental Policy on Internal Operations.	By 2009	Policy updated, approved, and published.
To maximize procurement to protect the environment and support sustainable development.	Apply the recommendations of the EMS Review: Implement the Green Purchasing Policy approved by Treasury Board.	By 2009	Report on the tools developed to implement the policy. Report annually on the percentage of employees in the procurement area who have been trained. Policy implemented.

Objectives	Targets and Initiatives	Timeline	Performance Indicators
To reduce greenhouse gas (GHG) emissions, energy, and water consumption.	<p>In collaboration with SNC-Lavalin ProFac, Public Works and Government Services Canada (PWGSC), and Accommodation Services, establish measures to reduce GHG emissions, and energy and water consumption by:</p> <p>Seeking approval for a feasibility study on replacing the fire suppression system in the server room on the 9th floor in order to reduce gas emissions.</p> <p>Organizing an awareness campaign to reduce energy and water consumption.</p> <p>In collaboration with CIDA's Information Management and Technology Branch (IMTB), evaluating the possibility of a "forced shutdown" of computers every day.</p> <p>Reducing the number of servers in the informatics centre.</p> <p>Exploring opportunities to offset the energy consumption at CIDA headquarters.</p>	By 2009	<p>Feasibility study on replacing the fire suppression system in the server room completed.</p> <p>In collaboration with PWGSC, report annually on energy and water consumption.</p> <p>Feasibility study of a forced shutdown of all the computers completed.</p> <p>Number of servers reduced in the informatics centre.</p> <p>Opportunities and process to offset carbon emissions with credit purchased in Canada with direct benefits to Canadians is documented.</p>
To improve the environmental performance of CIDA's vehicles.	<p>Invest in hybrid and high-efficiency vehicles and rationalize vehicle size by:</p> <p>Completing the renewal of 75 percent of the vehicles owned by the Agency to hybrid models.</p> <p>Proceeding with the application of the <i>Alternative Fuel Act</i>.</p>	By 2009	<p>Report on the number of vehicles replaced for hybrid models.</p> <p>Report annually on the percentage of gasoline purchased for CIDA vehicles that is ethanol blended.</p>
To improve environmental stewardship and best practices among CIDA's branches.	<p>Strengthen partnership with branches and help them define ecological targets in their work plans, such as by:</p> <p>Applying a green meeting protocol.</p> <p>Seeking approval for creating a green team in the Agency.</p>	By 2009	<p>Green meeting protocol approved, published, and posted in all meeting rooms.</p> <p>Green team created.</p>

Objectives	Targets and Initiatives	Timeline	Performance Indicators
	<p>Organizing awareness campaigns to reduce paper use.</p> <p>Evaluating the initiative for sending used paper to schools abroad.</p> <p>Reducing the number of government, city, and CIDA telephone books purchased for CIDA employees in Canada and abroad.</p> <p>In collaboration with IMTB, implementing the double-sided printing by default feature.</p>		<p>Report annually on the reduction of paper purchased.</p> <p>Evaluation of the initiative completed.</p> <p>Report on the reduction of government, city, and CIDA telephone books purchased.</p> <p>Double-sided printing by default feature implemented and used by 85 percent of employees.</p>
To improve partnership with SNC-Lavalin ProFac and Public Works and Government Services Canada, and to support the initiatives and projects within the Agency.	<p>Strengthen the partnership with PWGSC, SNC-Lavalin ProFac, and leading departments to implement new initiatives such as:</p> <p>Construction of kitchenettes on every floor.</p> <p>Collection of hand paper towels in washrooms for composting.</p>	By 2009	<p>Report on number of kitchenettes constructed.</p> <p>In collaboration with PWGSC, report annually on the reduction of hand paper towels sent to landfill.</p>

Activity 3b

Improve the greening of CIDA's operations at headquarters

How CIDA contributes to sustainability through responsible procedures and practices at its head office

The greening of CIDA's operations at its headquarters continues to be an important component of the Agency's sustainable business and administrative operations. To move beyond the previous SDS, CIDA is increasingly focussing on how its operations can become greener through initiatives such as implementing the Green Purchasing Policy and offsetting energy consumption at CIDA's headquarters.

The following table identifies objectives, initiatives, and performance indicators that contribute to greening CIDA's operations. These measures, in turn, demonstrate the importance CIDA places on

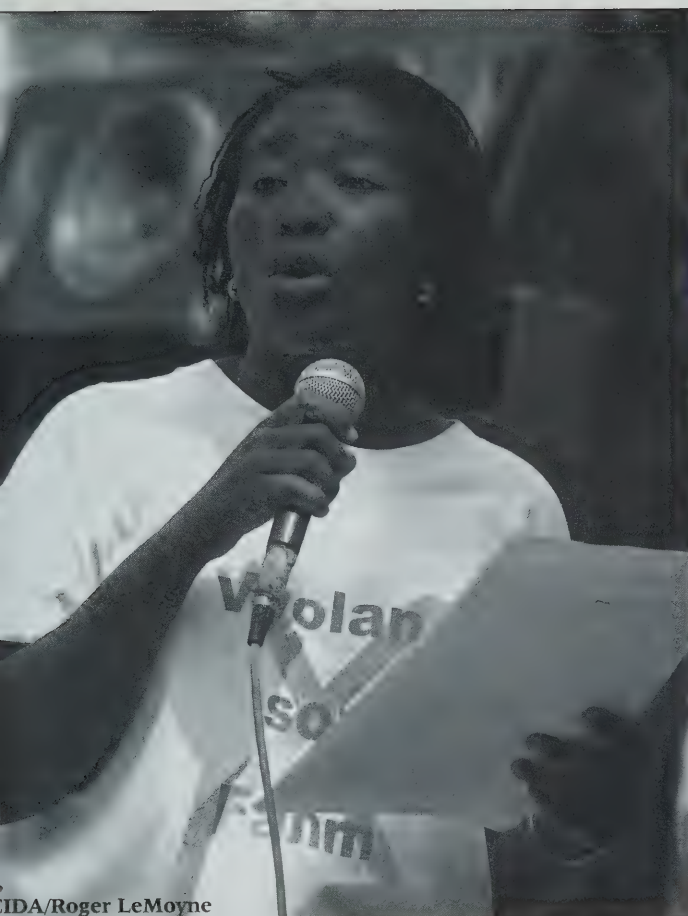
environmental sustainability, by taking environmental considerations into account when making decisions about internal operations.

Activity 4

Strengthen civil society, public institutions, and non-governmental organizations engaged in democratization, human rights, rule of law, and public sector performance and accountability

Democratic governance and poverty reduction

Democratic governance is essential for reducing poverty and for long-term sustainable development in developing countries. It is one of the keys to building effective, pluralistic states that allow individuals to realize their human rights and to manage conflict and change without violence. It is also essential for national, regional, and global stability, and helps ensure Canada's security and prosperity in an interdependent world.



CIDA/Roger LeMoyné

For democratic governance to be effective, it must be multidimensional, incorporating respect for human rights, equality between men and women, and the rule of law. It requires accountable and inclusive public institutions with the technical and organizational capacities to deliver a wide range of policies and services. It also requires a commitment to democracy, civic participation, independent media, and an active civil society that can provide checks on corruption and the abuse of power.

Democratic governance for reducing poverty must be coupled with progress in human rights. Canada's developing-country partners have committed to international human rights conventions that have been adopted almost universally by the world community. Protection, promotion, and fulfillment of human rights also depends on strong democratic systems, capable public sector institutions, independent bodies that judge and remedy violations, and civilian-controlled security forces that protect and enforce human rights.

The Government of Canada is committed to supporting freedom, democracy, human rights, and the rule of law in its international assistance policies. Our approach to democratic governance is a reflection of who we are as a nation: a diverse, pluralist society; with a federal system of government; two legal systems; and a tradition of strong civic engagement. Our governance experience has been informed by distinctly Canadian approaches to federalism and the decentralization of government, pluralistic legal traditions, a Charter of Rights and Freedoms and our approach to bilingualism, Aboriginal inclusion, and multiculturalism.

CIDA now has over three decades of experience in development assistance and a decade of policy and programming experience in governance. We know that while the country contexts may vary, the desired end results of democratic governance are universal: citizens have a voice; leadership is accountable; and governments can respond to the rights and needs of the people.

How CIDA contributes to sustainability through democratic governance initiatives

CIDA's priority for democratic governance is well reflected in its annual disbursements, which have grown from \$355 million in fiscal year 2001–2002 to \$376.7 million in fiscal year 2005–2006. During fiscal year 2005–2006, CIDA made significant progress in developing a revised performance measurement framework that will allow the Agency to improve its capacity to communicate to Canadians its contribution to the broader objective of reducing poverty in a manner that promotes human rights and democratic governance and increases sustainable development. The framework will be completed during the 2006–2007 fiscal year, and will outline a clear results statement, supported by indicators and targets, strengthening, therefore, the Agency's capacity to assess its performance.

The growing importance of democratic governance is in part a reflection of CIDA's efforts to make its aid more effective and to align with the agreements of the Paris Declaration. As the importance of making partner governments more responsible by transferring funds within larger sectoral and direct budget programs grows, so too does the importance of supporting their financial management capacities.



© CIDA/Greg Kinch

CIDA's approach is founded on principles of effective, accountable government, democratic participation, and equality and non-discrimination. Based on these principles, CIDA programming will focus at national, regional, and local levels in four mutually reinforcing areas of governance: democratization; public sector performance and accountability; human rights; and rule of law. Supporting these four areas through an integrated approach is essential because each contributes to the effectiveness of the others. CIDA will pay particular attention to ensure that its investments in these areas deliver results for the poor.

A commitment to enhance equality between men and women informs all CIDA governance programming. CIDA will support programming that increases women's empowerment and participation in democratic institutions and processes, in public sector functions such as budget allocation and monitoring, and as leaders and decision makers. Initiatives to reduce and eliminate gender discrimination and gender-based violence will also be a particular priority for CIDA.

Selected initiatives

Democratic governance and human rights will be a vital element of all of CIDA's bilateral programs. CIDA will focus its programming at national,

Table 8. CIDA contribution to sustainable development through democratic governance and human rights programming: 2007–2009

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
4. Support progress in democratic governance and human rights.	Strengthen civil society, public institutions, and non-governmental organizations engaged in democratization, human rights, rule of law, and public sector performance and accountability in CIDA partner countries.	By 2009	<p>In collaboration with the full range of CIDA's partners, CIDA will contribute to achieving the following results:</p> <p>Democratization: Developing-country partners demonstrate improvement in electoral and legislative institutions and processes, and increased participation of women and marginalized groups in public policy decision making at national and local government levels.</p> <p>Public sector performance and accountability: Developing-country partners demonstrate strengthened core capacities of their public sector institutions to ensure accountable, effective, and inclusive implementation of their national development priorities with a positive impact at the local level.</p>

Objectives	Activity	Timeline	Planned Results
			<p>Human rights: Developing-country partners demonstrate improved promotion and protection of the rights of all peoples, particularly women, children, and marginalized groups, through strengthened institutions, civil society initiatives, and inclusive public policies.</p> <p>Rule of law: Developing-country partners demonstrate strengthened legal and judicial institutions and improved access to justice and procedures that ensure predictable and fair application of entitlements and rights for all peoples in society, and particularly women, children, and marginalized groups.</p> <p>Note: Indicators to measure the achievement of these results will be part of policy direction and documents now under development.</p>

regional, and local levels in four mutually reinforcing areas of governance: democratization; human rights; rule of law; and public sector performance and accountability. The initiatives below represent a range of forward-looking investments, which, in collaboration with our partners, are expected to contribute to achieving results that support progress in democratic governance and human rights.

- CIDA's Strategic Governance Mechanism, in Bolivia, will help upgrade the systems, policies, and procedures of three key "islands of efficiency" within the state—the auditor general, the national electoral commission, and the national statistics institute.
- At the International Conference for the Economic and Social Development of Haiti, Canada announced that it would allocate \$520 million for the reconstruction and development of Haiti. CIDA will allocate \$485 million to strengthen government institutions, such as Parliament, Justice, and the Electoral Commission, as well as providing access to basic services for the population in areas of health, education, financial services, and job creation.

- On a very local scale, a CIDA project in Honduras, in its third phase (PASOS III), aims to strengthen the capacity of municipalities to provide safe water and sanitation services to communities in the north coast of Honduras through improved and responsive local management and municipal governance. The project will build on the lessons of previous interventions in Honduras.

Equality between men and women

Equality between men and women and poverty reduction

Gender inequality remains pervasive worldwide, limiting a country's ability to govern effectively, to grow sustainably, to reduce poverty, and to provide for peoples' well-being. Gender disparities tend to lower labour productivity and efficient allocation of labour in households and the economy, intensifying the unequal distribution of resources. For example, within developing countries, 60 percent of women workers are concentrated in the informal sector (excluding agriculture) and often carry out the most precarious types of work, thereby limiting their access to and control over resources. Gender

inequality also contributes to non-monetary aspects of poverty—lack of security, opportunity, and empowerment—that lower the quality of life for both men and women. According to the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM), one in three women has been beaten, coerced into sex, or experienced some other type of gender-based abuse in her lifetime. While women and girls bear the largest and most direct costs of these inequalities, the costs cut broadly across society, ultimately hindering development and reduced poverty for all.

Canada has been a leading promoter of gender equality and women's human rights internationally reflecting Canadian values as well as its international and national commitments to human rights. Gender equality is essential to fulfilling CIDA's goal to reduce poverty, promote human rights, and increase sustainable development.

How CIDA contributes to sustainability by integrating equality between men and women into its programming

CIDA has a strong mandate to promote gender equality and has placed gender equality at the forefront of policy and programming. Gender equality



Table 9. CIDA contribution to sustainable development through equality between men and women: 2007–2009

Objectives	Activity	Timeline	Performance Indicators
5. Support gender equality as a cross-cutting theme and increase specific programming.	Through specific programming, CIDA will target key gaps or challenges to achieving gender equality and women's empowerment and will promote an enabling environment to achieve these results at the country level and among partners in Canada and abroad. Moreover, gender equality results will be explicitly and systematically integrated into all policies, programs, and projects across all sectors.	By 2009	<p>In collaboration with the full range of CIDA's partners, CIDA will contribute to achieving the following results:</p> <p>Decision making: Equal participation of women with men as decision makers in shaping the sustainable development of their societies.</p> <p>Rights: Women and girls are able to realize their full human rights.</p> <p>Development resources and benefits: Reduced inequalities between women and men in access to and control over the resources and benefits of development.</p> <p>Note: Indicators to measure the achievement of these results will be part of policy direction and documents now under development.</p>

will be a central area of leadership and among the key criteria in decision making as the Agency selects and shapes its initiatives and selects its partners.

Gender equality is a key priority in Canada's international development cooperation and will be a cross-cutting theme across all policy and programming areas. In conjunction with integrated programming, CIDA will increase its emphasis on specific programming for gender equality. Through specific programming, CIDA will target key gaps or challenges to achieving gender equality and women's empowerment and will promote an enabling environment to achieve these results at the country level and among partners in Canada and abroad. Moreover, gender equality results will be explicitly and systematically integrated into all policies, programs, and projects across all sectors.

Selected initiatives

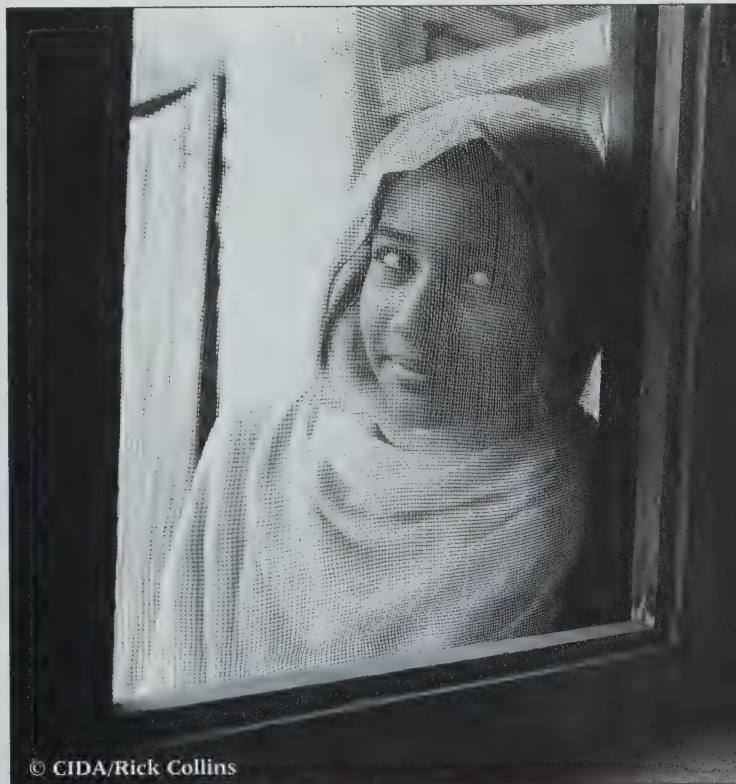
The initiatives below represent a range of forward-looking investments, which, in collaboration with our partners, are expected to contribute to achieving results that support gender equality as a crosscutting theme and increase specific programming.

- CIDA was among the first development organizations to champion the role of women as full partners in their society's development. CIDA's first written commitment to gender equality, the *Women in Development (WID) Guidelines*, came out in 1976, building on the momentum of the First World Conference on Women (Mexico, 1975). CIDA renewed and strengthened its commitment through revising its policy in 1984, 1995, and 1999. The Agency has continued to build substantial expertise in gender equality through practices as well as policies. For example, in 2005 CIDA released its *Framework for Assessing Gender Equality Results* making it one of the first donors to elaborate a framework to assess results for a crosscutting theme. This will be used to assess the implementation of the 1999 policy.
- Branches have produced gender equality tools that are used to disseminate knowledge on issues of gender equality in international development and to guide individuals and groups in carrying out gender-based analysis and isolating explicit gender equality results, such as the tipsheets

on Gender Equality and Public Sector Capacity produced by Asia Branch.

- Several of CIDA's programming initiatives advance gender equality through training and education initiatives focussed on contributing to social change. CIDA funding, from 2005 to 2008, will assist BRAC in providing non-formal education to 1.3–1.5 million children, of which 60–65 percent will be girls, targeting children who have dropped out of formal schools or who have never attended any schools. In Honduras, the PASOS III project (2005–2010) aims to develop gender-sensitive community services to eight municipalities through training and capacity building, as well as increase the participation of women in decision-making positions that deal with municipal water management. In South Asia, support to the Asia-Pacific Advisory Forum on Judicial Education on Equality Issues (2003–2007) has facilitated judicial education on equality issues at regional and national levels to more than 450 judges and community leaders.

Other initiatives in gender programming include the Sexual Violence Project in the Democratic Republic of Congo. This project, which will receive



© CIDA/Rick Collins

CIDA funding from 2005 to 2009, is a comprehensive effort to fight sexual violence primarily against women and girls, but also against men and boys in two seriously affected provinces. In Haiti, the decentralized gender-equality fund Kore Famn (2003–2007) has given support to fulfilling the basic needs and promoting the human rights of women in Haiti. To date, this fund has achieved several significant results including providing assistance to over 100 women who have experienced sexual violence including access to medical treatment including antiretroviral medication, as well as treatment for other sexually transmitted diseases. In Mali, funding in the Bandiagara Circle provided through the Gender and Development Fund (1998–2007) has so far led to eliminating the practice of female genital mutilation (FGM) in 68 villages, affecting the lives of approximately 47,000 women and girls of reproductive age.

Measuring and reporting performance

Communicating specific, measurable, and illustrative results of policy initiatives and program activities is an integral component of the aid effectiveness agenda. This information is crucial to increasing the

understanding of and support for the international development assistance program by the Canadian public. As noted in each activity area, specific initiatives with targets, timelines, and planned results have been identified.

CIDA will systematically report on results to Parliament and to the public through its annual Departmental Performance Report (DPR) and a new annual report on development results.

The 2004–2005 fiscal year marked the introduction of the Treasury Board Secretariat's (TBS's) Management, Resources, and Results Structure (MRRS) policy. CIDA began the process of migrating from its performance framework based on Key Agency Results, to the new framework supported by a preliminary Program Activity Architecture (PAA) in 2005. As mentioned earlier, a new PAA was approved in 2006 and its implementation as of 2007–2008 will provide a stronger framework for performance measurement and reporting within the Agency, as well as a basis for strategic alignment of CIDA's resources and broader Government of Canada international policy priorities. A more focussed approach to performance measurement will enhance policy and programming initiatives, including those of this SDS.



PART III

SUPPLEMENTARY INFORMATION

Figure 2. CIDA's organization chart

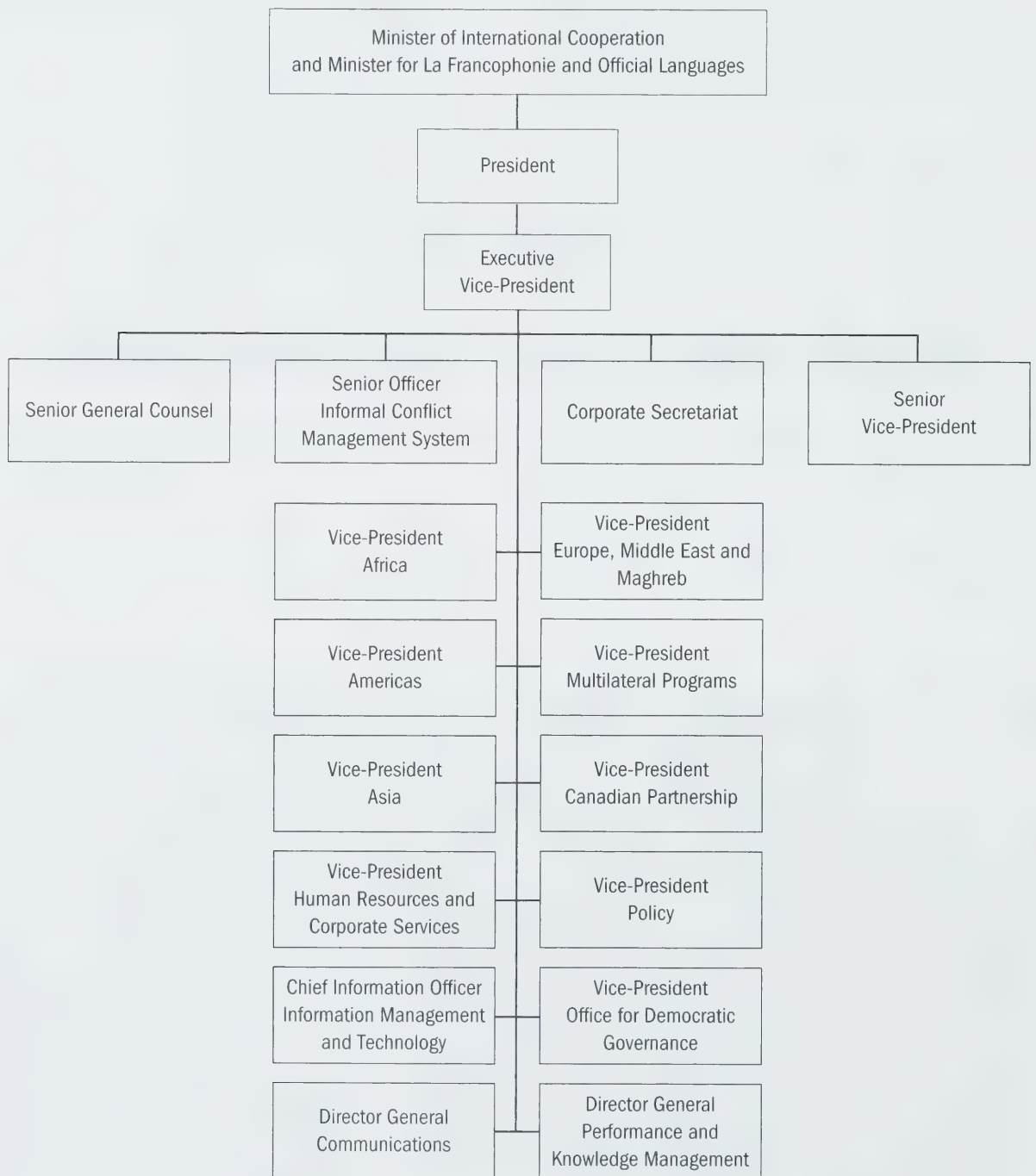
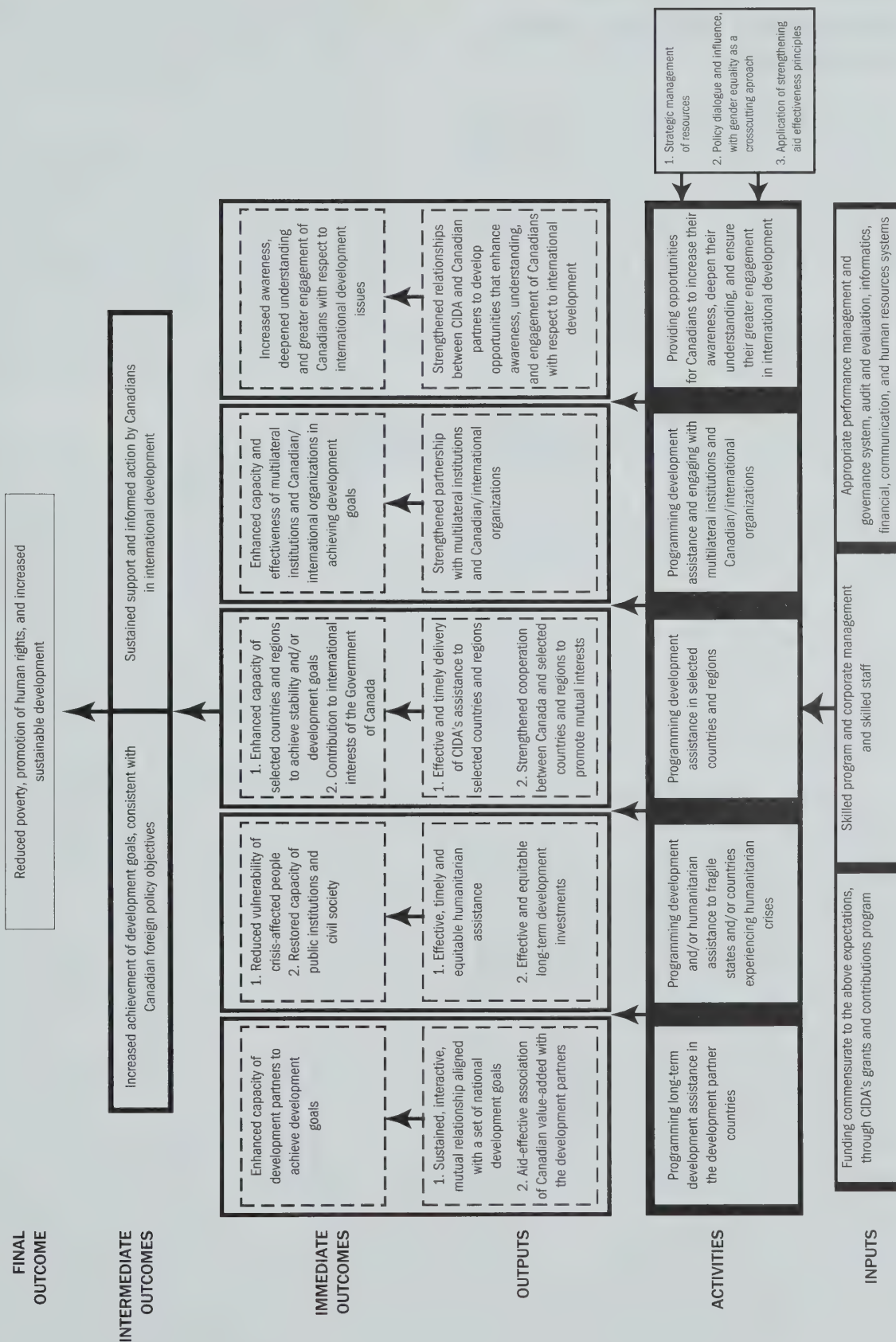


Figure 3. CIDA's logic model



Summary of Sustainable Development Strategy public consultations

In response to an invitation from CIDA to provide input into CIDA's Sustainable Development Strategy (2007–2009), participants met on September 22, 2006. The process for developing the SDS, opportunities and challenges for CIDA, and a proposed approach and framework were presented.

Questions and comments followed, initially based on four questions, and then broadened to discuss other SDS-related issues.

The following are some of the comments and questions that were raised during the consultations:

- How would the SDS fit within a broader foreign policy? It is a corporate document, which is required by an amendment to the *Auditor General Act*, and is one of a number of regularly occurring tabling and reporting processes. Foreign policy, in contrast, would be an issue that the government, through a Cabinet committee, would consider. An SDS would support a foreign policy, in part to promote sustainable policies and initiatives.
- Environment has ebbed and flowed at CIDA over the years. In terms of how to move forward on environmental issues, one way could be to move from a focus on environmental impact assessment, to broader issues of how to support natural resources management, to maintain a steady and sustainable flow of ecosystem goods and services.
- The SDS should be couched within CIDA's mandate. No new government resources should be used to monitor and report on implementing the SDS.
- Little progress can be made regarding the three "pillars" of sustainable development—economic, social, environment—without rights and justice. Rights and justice underpin sustainable development; they are the "glue."
- CIDA's SDS, to be effective, needs to be both bottom-up and top-down. It would be an achievement to have all CIDA staff, and our partners, be able to identify the four SDS objectives. A greater challenge is to make the SDS "real" and context-specific. Related to that, at the field level, creating empowerment and independence means that working oneself out of a job is desirable, and CIDA should reflect on this philosophy.
- Corporate social responsibility (CSR) is related to sustainable development; perhaps there is a role here for the CSR community in Canada. As well, the United Nations Commission on Sustainable Development is an international sounding board for sustainable development issues; there are other global and regional fora as well. There are many regional and intergovernmental organizations that are economic, but have the capacity to address broader issues.
- CIDA is one of the smaller development players; it should develop a niche, e.g. a natural resource issue such as forestry or water, or rights and justice. "Governance" is too broad; if we want to provide leadership, we need to identify a niche within governance.

APPENDICES

Millennium Development Goals

In September 2001, the countries of the world met in special session at the UN General Assembly and endorsed the Millennium Development Goals. Canada is a strong supporter of these goals. The eight goals are as follows:

1. **Eradicate extreme poverty and hunger:**

Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day. Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

2. **Achieve universal primary education:**

Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

3. **Promote gender equality and empower women:**

Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and at all levels of education by 2015.

4. **Reduce child mortality:** Reduce by two thirds, between 1990 and 2015, the mortality rate among children under five.

5. **Improve maternal health:** Reduce by three quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

6. **Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases:** Halt, by 2015, and begin to reverse the spread of HIV/AIDS. Halt, by 2015, and begin to reverse the incidence of malaria and other major diseases.

7. **Ensure environmental sustainability:**

Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs, and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. Achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers by 2020.

8. **Develop a global partnership for development:**

Develop further an open, rule-based, predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least-developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In cooperation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In cooperation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially information and communications technologies.



© CIDA/Nick Westover

Federal Sustainable Development Strategy goals

For the fourth round of sustainable development strategies, the federal government has worked to develop a set of six sustainable development goals related to clean air, clean water, reduce greenhouse gas emissions, sustainable development and use of natural resources, sustainable communities, and governance for sustainable development. In addition to strengthening coherence and accountability among departmental SDSs, these goals integrate and complement the objectives set in 2006 with respect to the greening of government operations.

It is hoped that by identifying how departmental activities support broader federal goals and objectives in respect of sustainable development that Canadians will gain a clearer picture of how the federal government works, in an ongoing way, to ensure improvements in our quality of life. At the same time, improved coordination will strengthen accountability, drive government-wide performance, and focus and stimulate activity in some key areas.

More information on the federal sustainable development goals and on work for greening government operations is available at www.sdinfo.gc.ca

Environmental quality	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clean water 2. Clean air 3. Reduce greenhouse gas emissions
Sustainable development management	<ol style="list-style-type: none"> 4. Sustainable communities 5. Sustainable development and use of natural resources 6. Governance for sustainable development



© CIDA/Nick Westover



leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies permettant aux jeunes de trouver un travail décent et productif. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier dans le domaine de l'information et de la communication, soient accordés à tous.

Objectifs de développement durable du gouvernement fédéral

Pour les besoins de la quatrième série des stratégies de développement durable, le gouvernement fédéral a précisé six objectifs de développement durable : air pur, eau salubre, réduction des émissions de gaz à effet de serre, utilisation et mise en valeur durables des ressources naturelles, collectivités durables et gouvernance favorable au développement durable. En plus de renforcer la cohérence et la responsabilisation entre les SDD ministérielles, ces objectifs intègrent et complètent les objectifs fixés en 2006 à l'égard de l'écologisation des opérations gouvernementales.

Il est à espérer que si l'on définit la manière dont les activités ministérielles étayent les buts et les objectifs fédéraux en matière de développement durable, les Canadiens comprendront mieux les efforts soutenus déployés par le gouvernement

fédéral pour améliorer notre qualité de vie. Parallèlement, une coordination accrue renforcera la responsabilité, dictera le rendement à l'échelle du gouvernement et permettra de concentrer et de stimuler l'activité dans certains domaines clés. Pour en apprendre davantage sur les objectifs fédéraux de développement durable et sur les travaux liés à l'écologisation des opérations gouvernementales, consultez le site www.sdiinfo.gc.ca.

Qualité de l'environnement	1. Eau salubre 2. Air pur 3. Réduction des émissions de gaz à effet de serre
Gestion d'un développement durable	4. Collectivités durables 5. Utilisation et mise en valeur durables des ressources naturelles 6. Gouvernance favorable au développement durable

Objectifs de développement du millénaire

En septembre 2001, réunis lors d'une session extraordinaire de l'Assemblée générale des Nations Unies, les pays du monde ont adopté les Objectifs de développement du millénaire (ODM). Le Canada appuie sans réserve ces objectifs. Au nombre de huit, ces objectifs sont les suivants :

1. **Éliminer l'extrême pauvreté et la faim.**
Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour et la proportion de la population qui souffre de la faim.



© CIDA/Nick Westover

2. **Assurer l'éducation primaire pour tous.**
D'ici 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.
3. **Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.** Éliminer les disparités entre les sexes dans l'enseignement primaire et secondaire d'ici 2005, si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015, au plus tard.
4. **Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans.** Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.
5. **Améliorer la santé maternelle.** Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.
6. **Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies.** D'ici 2015, avoir enrayer et commencé à faire reculer l'épidémie de VIH/sida et avoir enrayer le paludisme et d'autres maladies graves et commencer à inverser la tendance actuelle.
7. **Assurer un environnement durable.** Intégrer les principes du développement durable dans les politiques et les programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau salubre à boire et à des services d'assainissement de base. Réussir, d'ici 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 millions d'habitants de taudis.
8. **Mettre en place un partenariat mondial pour le développement.** Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays sans littoral et des petits États insulaires en développement. Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, régulièrement, prévisible et non discriminatoire. Traiter le problème de l'endettement des pays en développement dans son ensemble au moyen de mesures nationales et internationales propres à rendre

ANNEXES

Résumé des consultations publiques sur la Stratégie de développement durable

À l'invitation de l'ACDI, les participants se sont réunis le 22 septembre 2006 pour exprimer leur point de vue sur la Stratégie de développement durable de l'ACDI (2007-2009). Au cours de cette réunion, on a présenté le processus d'élaboration de la SDD, les occasions et les défis qui se présentent pour l'ACDI ainsi qu'un projet d'approche et de cadre.

Après la présentation, les participants ont posé des questions et formulé des commentaires au début à partir de quatre premières questions, après quoi la discussion a aussi porté sur d'autres thèmes liés à la SDD.

Voici quelques questions et commentaires formulés durant les consultations :

- Comment la SDD peut-elle cadrer dans la politique étrangère dans son ensemble ? C'est un document ministériel, exigé en vertu d'une modification à la Loi sur le vérificateur général, et l'un des nombreux processus périodiques d'établissement et de dépôt de rapports. En revanche, la politique étrangère constituerait plutôt un enjeu examiné par le gouvernement par l'intermédiaire d'un comité du Cabinet. Une SDD viendrait étayer une politique étrangère, en partie pour promouvoir des politiques et des initiatives durables.

- À l'ACDI, l'importance accordée à la question de l'environnement a fluctué au fil des ans. En ce qui a trait à la manière de faire valoir les questions environnementales, l'une des solutions pourrait consister à réléguer l'évaluation environnementale au second plan pour privilégier les grands enjeux liés aux mesures à prendre pour appuyer la gestion des ressources naturelles de manière à maintenir un flux stable et durable de produits et de services écosystémiques.

- La SDD devrait être formulée dans le mandat de l'ACDI. Il ne faudrait pas recourir à de nouvelles ressources publiques pour surveiller sa mise en œuvre et rendre des comptes à cet égard.

- Sans droits et sans justice, on ne peut guère accomplir beaucoup de progrès en ce qui touche les trois « piliers » du développement durable — économique, social et environnemental. Les droits et la justice sont à la base du développement durable, ils en sont « le mortier ».

- Pour être efficace, la SDD de l'ACDI doit reposer sur une approche à la fois ascendante et descendante. Ce serait une vraie réussite si tout le personnel de l'ACDI et nos partenaires pouvaient nommer les quatre objectifs de la SDD. Faire de la SDD une réalité propre à chaque contexte représente un défi encore plus grand. À cet égard, sur le terrain, pour favoriser l'autonomisation et l'indépendance, il est souhaitable de travailler à ne plus être indispensable, et l'ACDI devrait réfléchir à cette philosophie.

- La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est liée au développement durable; le milieu canadien de la RSE a peut-être un rôle à jouer ici au pays. Par ailleurs, la Commission du développement durable de l'ONU est une tribune internationale sur les questions de développement durable; il existe d'autres tribunes mondiales et régionales. Nombre d'organisations régionales et intergouvernementales à caractère économique ont la capacité de se pencher sur des questions plus vastes.

- L'ACDI est l'un des acteurs les plus modestes dans le domaine du développement. Elle devrait trouver un créneau, p. ex. une ressource naturelle comme la forêt ou l'eau ou encore les droits et la justice. La « gouvernance » est un thème trop vaste. Pour nous imposer comme chef de file, nous devons cibler un créneau dans le contexte de la gouvernance.

Figure 3. Modèle logique de l'ACDI

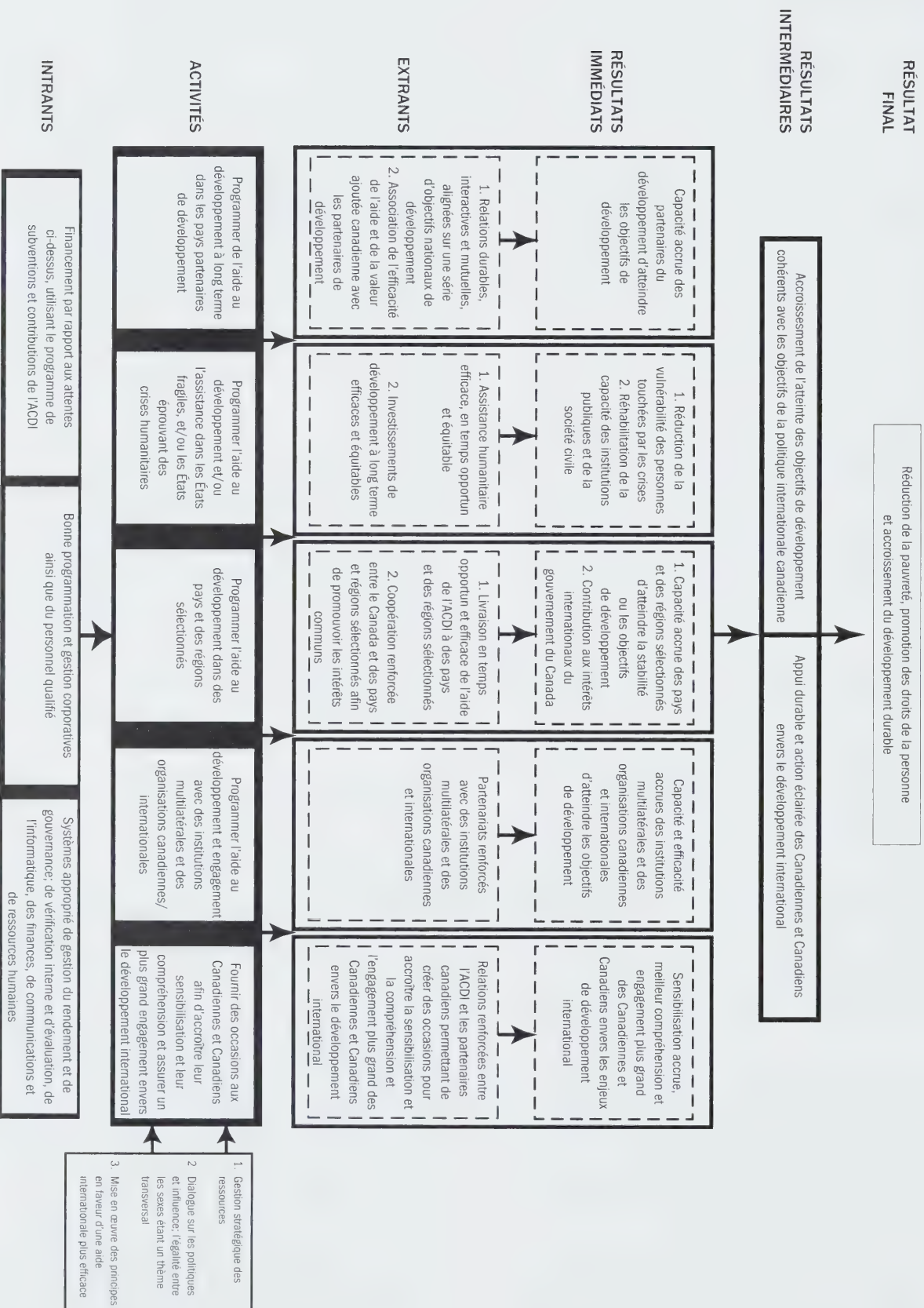
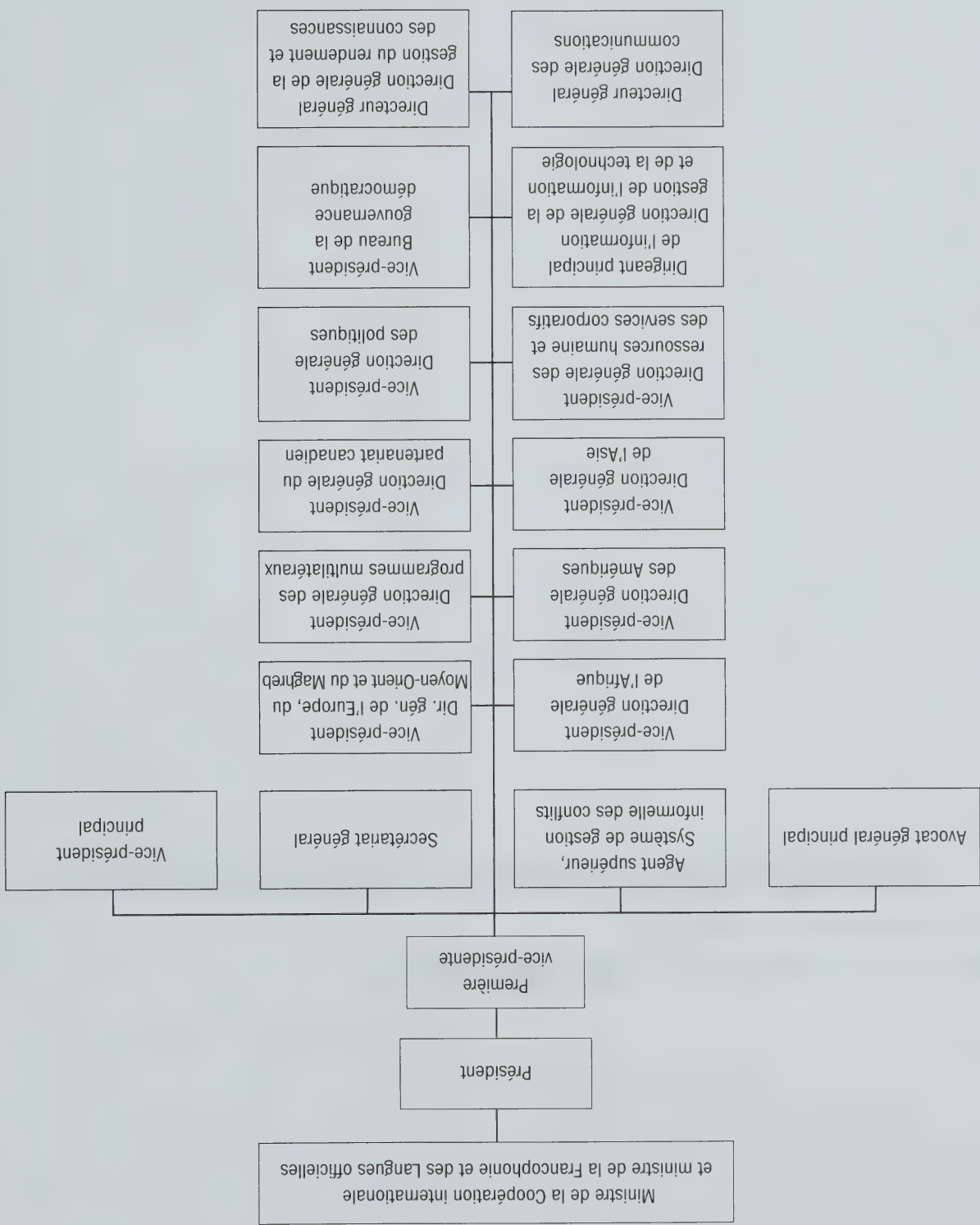


Figure 2.
Organigramme de l'ACDI



INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE

PARTIE III

L'ACDI communiquera systématiquement ses résultats au Parlement et à la population dans son Rapport ministériel sur le rendement annuel et un nouveau rapport annuel sur les résultats obtenus au chapitre du développement.

La Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats du Secrétariat du Conseil du Trésor a été lancée en 2004-2005. L'ACDI a entamé en 2005 le processus pour passer de son cadre du rendement fondé sur ses résultats clés à un nouveau cadre appuyé par une architecture des activités de programmes (AAP) préliminaire. Comme nous l'avons déjà précisé, une nouvelle AAP a été approuvée en 2006 et sa mise en œuvre, à compter de 2007-2008, permettra d'instaurer un solide cadre de mesure du rendement et de présentation de rapports au sein de l'Agence ainsi qu'une assise favorisant l'harmonisation stratégique des ressources de l'ACDI et des grandes priorités de la politique internationale du gouvernement du Canada. Une approche plus ciblée en matière de mesure du rendement permettra d'améliorer les initiatives menées dans le cadre des politiques et des programmes, y compris celles qui relèvent de la présente SDD.

Mesure du rendement et présentation de rapports

présent, ce fonds décentralisé a permis d'obtenir plusieurs résultats appréciables, notamment en venant en aide à plus d'une centaine de femmes victimes de violence sexuelle et en favorisant l'accès à des traitements médicaux, y compris des antitétroviraux, ainsi qu'à des traitements pour d'autres maladies transmissibles sexuellement. Au Mali, le financement versé au cercle de Bandiagara par l'entremise du Fonds genre et développement (1998-2007) a permis jusqu'à maintenant d'éliminer la mutilation génitale des femmes dans 68 villages, transformant ainsi la vie d'environ 47 000 femmes et filles en âge de procréer.

La communication de résultats précis, mesurables et révélateurs issus d'initiatives stratégiques et d'activités de programmes fait partie intégrante du programme d'action sur l'efficacité de l'aide. Cette information est cruciale pour permettre à la population canadienne de bien comprendre le programme d'aide au développement et l'inclure à l'appuyer. Comme il a été mentionné pour chaque domaine d'activité, on a déterminé des initiatives spécifiques assorties de cibles, d'un échéancier et de résultats escomptés.

des services communautaires égalitaires dans huit municipalités, grâce à la formation et au renforcement des capacités, ainsi qu'à accroître la participation des femmes aux postes décisionnels touchant la gestion de l'eau municipale. En Asie du Sud, l'appui au Forum consultatif Asie-Pacifique sur la formation des juges à l'égalité entre hommes et femmes (2003-2007) a facilité la formation de plus de 450 juges et leaders communautaires sur l'égalité entre les sexes au niveau régional et national.

Entre autres initiatives menées dans le cadre des programmes en faveur de l'égalité entre les sexes, mentionnons le Projet de violence sexuelle mis en œuvre en République démocratique du Congo, qui bénéficiera de l'aide financière de l'ACDI de 2005 à 2009. Ce projet intégré lutte contre la violence sexuelle est principalement dirigée contre les femmes et les filles, mais aussi contre les hommes et les garçons dans deux provinces durement touchées. À Haïti, le Fonds Kore Farn (2003-2007) a contribué à satisfaire les besoins de base des femmes et à promouvoir leurs droits fondamentaux. Jusqu'à

- Les directions générales ont mis au point des outils qui permettent de diffuser les connaissances sur les enjeux de l'égalité entre les sexes dans le contexte du développement international et d'aider des individus et des groupes à effectuer des analyses comparatives entre les sexes et à isoler des résultats explicites sur le sujet. Mentionnons à titre d'exemple les fiches de conseils sur l'égalité entre les sexes et la capacité du secteur public produites par la Direction générale de l'Asie.

- Plusieurs initiatives menées dans le cadre des programmes de l'ACDI favorisent l'égalité entre les sexes grâce à des activités de formation et d'éducation ayant pour principal objectif de contribuer au changement social. Les fonds versés par l'ACDI de 2005 à 2008 aideront le BRAC à offrir une éducation informelle à quelque 1,3 à 1,5 million d'enfants, dont 60 à 65 % de filles, en ciblant les enfants qui ont abandonné le système scolaire institutionnel ou qui n'ont jamais fréquenté l'école. Au Honduras, le projet PASOS III (2005-2010) vise à mettre en place



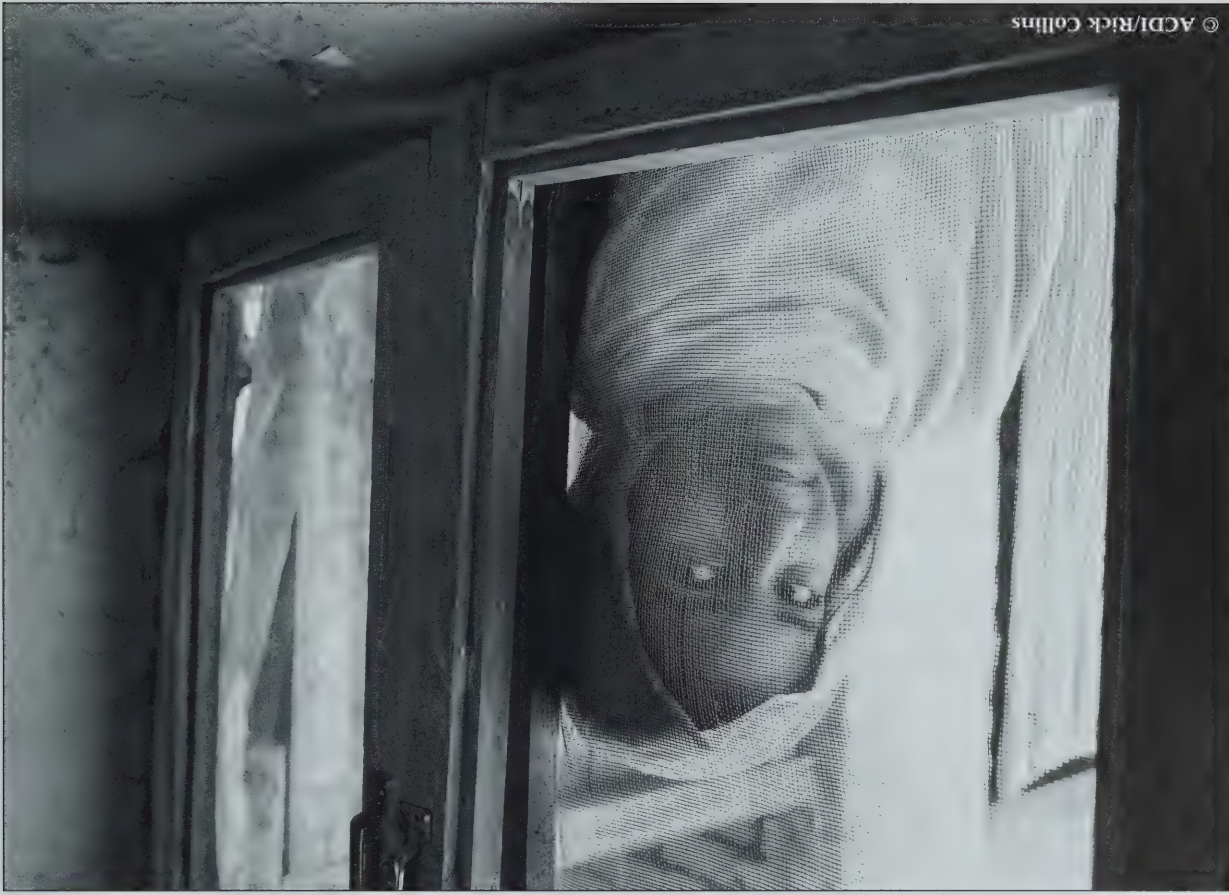
© ACDI/Roger LeMoigne

- L'ACDI a été l'un des premiers organismes de développement à promouvoir le rôle des femmes et leur droit à contribuer au développement de leur société en tant que partenaires à part entière. Le premier engagement écrit de l'Agence en faveur de l'égalité entre les sexes, soit les lignes directrices sur l'intégration de la femme au développement, a été publié en 1976 dans la foulée de la première Conférence mondiale sur les femmes (Mexico, 1975). L'ACDI a renouvelé et renforcé son engagement en révisant sa politique en 1984, en 1995 et en 1999. Elle a continué à acquiescer une importante expertise en matière d'égalité entre les sexes en renforçant ses pratiques et ses politiques dans le domaine. Par exemple l'Agence a publié en 2005 le *Cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes*, devenant ainsi l'un des premiers donateurs à élaborer un cadre pour évaluer les résultats à l'égard d'un thème transversal. On utilisera ce cadre pour évaluer la mise en œuvre de la politique de 1999.

mettra d'avantage l'accent sur les programmes spécifiques visant l'égalité entre les sexes. Dans le cadre de ces programmes spécifiques, elle ciblera les lacunes ou les défis importants qui nuisent à l'égalité entre les sexes et à l'autonomie des femmes et favorisera un environnement porteur pour atteindre ces résultats au niveau des pays et chez ses partenaires au Canada et à l'étranger. De plus, les résultats obtenus au chapitre de l'égalité entre les sexes seront pris en compte de façon explicite et systématique dans l'ensemble des politiques, des programmes et des projets dans tous les secteurs.

Quelques initiatives

Les initiatives ci-après représentent divers investissements résolument tournés vers l'avenir qui, grâce à la collaboration de nos partenaires, sont susceptibles de contribuer à l'obtention de résultats favorisant l'égalité entre les sexes à titre de thème transversal et d'accroître le nombre de programmes sexospécifiques.



Mesures prises par l'ACDI pour contribuer à la durabilité en tenant compte de l'égalité entre les hommes et les femmes dans sa programmation

Investie d'un solide mandat de promouvoir l'égalité entre les sexes, l'ACDI en a fait la prémisses de ses politiques et de ses programmes. L'égalité des hommes et des femmes sera l'un des grands secteurs où elle exercera son leadership et l'un des grands critères qui orienteront la prise de décision pour sélectionner et élaborer les initiatives ainsi que pour choisir ses partenaires.

En tant que priorité essentielle de la coopération au développement international du Canada, l'égalité entre les sexes constituera un thème transversal dans tous les secteurs de politiques et de programmes. Parallèlement à ses programmes intégrés, l'ACDI

Le Canada est l'un des principaux défenseurs de l'égalité entre les sexes et des droits de la femme, reflétant à l'échelle internationale ainsi les valeurs du pays et ses engagements nationaux et internationaux à promouvoir les droits de la personne. L'égalité des hommes et des femmes est essentielle pour atteindre les objectifs de réduction de la pauvreté, de promotion des droits de la personne et de développement durable que s'est fixés l'ACDI.

pour la femme (UNIFEM), une femme sur trois a été au cours de sa vie battue, contrainte à avoir des relations sexuelles ou victime d'un autre type d'abus fondé sur le sexe. Bien que les femmes et les filles forment le groupe le plus fortement et le plus directement touché, les coûts de ces inégalités pèsent sur tous les secteurs de la société, entravant en définitive le développement et la réduction de la pauvreté pour tous.

Tableau 9. Contribution de l'ACDI au développement durable par la promotion de l'égalité entre les hommes et les femmes : 2007-2009

Objectifs	Activité	Echéance	Résultats escomptés
5. Appuyer l'égalité entre les sexes à titre de thème transversal et accroître le nombre de programmes spécifiques.	Par l'entremise de ses programmes spécifiques, l'ACDI ciblera les sexes et à l'autonomie des femmes et favorisera un environnement porteur pour atteindre ces résultats au niveau des pays et chez ses partenaires au Canada et à l'étranger. De plus, les résultats obtenus au chapitre de l'égalité entre les sexes seront pris en compte de façon explicite et systématique dans l'ensemble des politiques, des programmes et des projets dans tous les secteurs.	D'ici 2009	<p>Prise de décisions : Participation égale des hommes et des femmes à la prise de décisions touchant le développement durable de leur société.</p> <p>Droits : Capacité des femmes et des filles à exercer pleinement leurs droits fondamentaux.</p> <p>Ressources et avantages du développement : Réduction des inégalités entre les hommes et les femmes concernant l'accès aux ressources et aux avantages du développement et le contrôle de ces derniers.</p> <p>Nota : Les indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure on aura atteint les résultats prévus dans l'orientation stratégique et les énoncés de politique en élaboration à l'heure actuelle.</p>

L'inégalité des sexes est encore très répandue dans le monde, ce qui limite la capacité des pays à gouverner efficacement, à enregistrer une croissance durable, à réduire la pauvreté et à veiller au bien-être de leur population. De façon générale, les disparités entre les hommes et les femmes réduisent la productivité de la main-d'œuvre et nuisent au partage efficace des tâches dans les ménages et dans la sphère économique, ce qui accentue la répartition inégale des ressources. Par exemple dans les pays en développement, 60 % des travailleuses sont concentrées dans le secteur informel (à l'exception de l'agriculture) et accomplissent souvent les travaux les plus précaries, ce qui limite l'accès aux ressources et aux contrôles sur ces dernières. L'inégalité entre les sexes contribue également aux aspects non financiers de la pauvreté — le manque de sécurité, de débouchés et d'autonomie — qui réduisent la qualité de vie des hommes et des femmes. D'après le Fonds de développement des Nations Unies

Egalité entre les hommes et les femmes

L'égalité entre les hommes et les femmes et la réduction de la pauvreté



Objectifs	Activité	Échéance	Résultats escomptés
			<p>Droits de la personne : Les partenaires des pays en développement ont accru la promotion et la protection des droits de tous les membres de la société, en particulier les femmes, les enfants et les groupes marginalisés, grâce au renforcement des institutions publiques, à la mise en œuvre d'initiatives de la société civile ainsi qu'à l'application de politiques publiques inclusives.</p> <p>Primauté du droit : Les partenaires des pays en développement ont renforcé leurs institutions juridiques et judiciaires et amélioré l'accès à la justice et à des procédures qui garantissent à tous les membres de la société, en particulier les femmes, les enfants et les groupes marginalisés, la pleine jouissance des avantages et des droits.</p> <p>Nota : Les indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure on aura atteint les résultats seront prévus dans l'orientation stratégique et les énoncés de politique en élaboration à l'heure actuelle.</p>

Quelques initiatives

- La Conférence internationale pour le développement social et économique d'Haïti, le Canada a annoncé qu'il consacrerait 520 millions de dollars à la reconstruction et au développement de ce pays. L'ACDI affectera 485 millions au renforcement des institutions du gouvernement comme le Parlement, les institutions juridiques et la commission électorale, ainsi qu'à l'accès de la population aux services de base dans le domaine de la santé, de l'éducation, des services financiers et de la création d'emplois.
- À une échelle très locale, un projet de l'ACDI au Honduras, qui en est à sa troisième phase (PASOS III), vise à renforcer la capacité des municipalités à fournir un approvisionnement en eau potable et une infrastructure d'assainissement aux collectivités de la côte Nord du pays, en mettant en place une structure de gestion et un système de gouvernance municipale améliorées et adaptées aux besoins locaux. Ce projet mettra à profit les enseignements tirés d'interventions antérieures menées au Honduras.
- En Bolivie, le Mécanisme de gouvernance stratégique de l'ACDI permettra de mettre à niveau les systèmes, les politiques et les procédures de trois « îlots d'efficacité » au sein de l'État — le vérificateur général, la commission électorale nationale ainsi que l'institut national de la statistique.

Tableau 8. Contribution de l'ACDI au développement durable par la programmation portant sur la gouvernance démocratique et les droits de la personne : 2007-2009

Objectifs	Activité	Échéance	Résultats escomptés
4. Appuyer les progrès au chapitre de la gouvernance démocratique et des droits de la personne.	Renforcer la société civile, les institutions publiques et les organisations non gouvernementales qui privilégient la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit, ainsi que le rendement et la responsabilité du secteur public dans les pays partenaires de l'ACDI.	D'ici 2009	<p>Démocratisation : Les partenaires des pays en développement ont amélioré leurs institutions et leurs processus électoraux et législatifs et accru la participation des femmes et des groupes marginalisés au processus décisionnel touchant les politiques publiques au niveau du gouvernement national et des administrations locales.</p> <p>Rendement et responsabilisation du secteur public : Les partenaires des pays en développement ont renforcé les capacités de base de leurs institutions du secteur public, afin d'assurer une mise en œuvre responsable, efficace et inclusive de leurs priorités nationales en matière de développement tout en obtenant des résultats positifs au niveau local.</p>

L'ACDI compte une trentaine d'années d'expérience dans le domaine de l'aide au développement ainsi qu'une dizaine dans celui de l'élaboration de politiques et de programmes en matière de gouvernance. Bien que le contexte puisse varier d'un pays à l'autre, les résultats finaux escomptés d'une gouvernance démocratique sont universels. Nous le savons. Ce que l'on souhaite en définitive, c'est que les citoyens puissent s'exprimer, que les classes dirigeantes répondent de leurs actes et que les gouvernements puissent répondre aux besoins de leur population et faire respecter leurs droits.

Mesures prises par l'ACDI pour contribuer à la durabilité grâce à des initiatives de gouvernance démocratique

La priorité de l'ACDI en matière de gouvernance démocratique transparait dans les fonds qu'elle octroie, qui sont passés de 355 millions de dollars en 2001-2002 à 376,7 millions en 2005-2006. Au cours de l'exercice 2005-2006, l'ACDI a réalisé des progrès importants dans l'établissement d'un cadre de mesure du rendement révisé qui lui permettra d'améliorer sa capacité à renseigner la population canadienne sur sa contribution à l'objectif général de réduction de la pauvreté, en prenant des mesures visant à promouvoir les droits de la personne et la gouvernance démocratique et à favoriser le développement durable. Ce cadre, qui sera achevé en 2006-2007, proposera un énoncé des résultats explicite, appuyé par des indicateurs et des cibles, et renforcera par conséquent la capacité de l'Agence à évaluer son rendement.

L'importance croissante accordée à la gouvernance démocratique est notamment le reflet des efforts déployés par l'ACDI pour améliorer l'efficacité de son aide et harmoniser ses interventions avec les ententes de la Déclaration de Paris. Comme l'on veille de plus en plus à accroître la responsabilisation des gouvernements partenaires en transférant les fonds dans le cadre de programmes d'aide directe et sectorielle plus vastes, il devient de plus en plus important d'appuyer leurs capacités de gestion financière.

L'approche de l'ACDI est fondée sur les principes d'établissement d'un gouvernement efficace et responsable, de participation démocratique, d'égalité et de non-discrimination. Sur la base de ces principes, l'ACDI concentrera ses programmes

au niveau national, régional et local sur quatre secteurs de la gouvernance qui se renforcent mutuellement, à savoir la démocratisation, le rendement et la responsabilisation du secteur public, les droits de la personne et la primauté du droit. Il est capital d'appuyer ces quatre secteurs au moyen d'une approche intégrée, car chacun contribue à l'efficacité des trois autres. L'ACDI s'emploiera tout particulièrement à assurer que les pauvres profitent de ses investissements dans ces secteurs.

L'engagement à accroître l'égalité entre les hommes et les femmes est au cœur de tous les programmes de gouvernance de l'ACDI. L'Agence appuiera les programmes qui renforcent l'autonomie des femmes et leur participation aux institutions et aux processus démocratiques, dans des fonctions du secteur public telles que les affectations et le suivi budgétaires ainsi qu'à des postes de direction et de décision. La mise en œuvre d'initiatives destinées à réduire et à éliminer la discrimination et la violence fondées sur le sexe constituera également une priorité pour l'ACDI.





© ACIDI/Roger LeMoine

les violations, ainsi que des forces de sécurité contrôlées par la société civile qui protègent et renforcent les droits de la personne.

Le gouvernement du Canada est fermement résolu à appuyer la liberté, la démocratie, les droits de la personne et la primauté du droit dans ses politiques d'aide internationale. Notre approche en matière de gouvernance démocratique est le reflet de notre identité en tant que nation, c'est-à-dire une société diversifiée et pluraliste, dotée d'un système de gouvernement fédéral, de deux ordres juridiques et d'une forte tradition de participation civique. Notre expérience en matière de gouvernance a été façonnée par des approches typiquement canadiennes du fédéralisme et de la décentralisation du gouvernement, des traditions juridiques pluralistes, une Charte des droits et libertés ainsi que par notre démarche en faveur du bilinguisme, de l'inclusion des Autochtones et du multiculturalisme.

Activité 4
Renforcer la société civile, les institutions publiques et les organisations non gouvernementales qui privilégient la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit ainsi que le rendement et la responsabilité du secteur public.

Gouvernance démocratique et réduction de la pauvreté

La gouvernance démocratique est essentielle à la réduction de la pauvreté et au développement durable à long terme dans les pays en développement. Il s'agit d'un élément clé pour l'édification d'États efficaces et pluralistes, permettant aux individus d'exercer leurs droits fondamentaux et de gérer les conflits et les changements sans violence. Elle est également primordiale pour la stabilité nationale, régionale et mondiale et contribue à assurer la sécurité et la prospérité du Canada dans un monde interdépendant.

Pour être efficace, la gouvernance démocratique doit être multidimensionnelle et intégrer le respect des droits de la personne, l'égalité entre les hommes et les femmes et la primauté du droit. Elle doit prendre appui sur des institutions publiques responsables et inclusives, dotées des capacités techniques et organisationnelles nécessaires pour mettre en œuvre une vaste gamme de politiques et de services. Enfin, la gouvernance démocratique exige un engagement à promouvoir la démocratie et la participation civique et à préserver l'indépendance des médias ainsi qu'une société civile active en mesure de mettre en place des mécanismes de contrôle afin de lutter contre la corruption et les abus de pouvoir.

Pour réduire la pauvreté, la gouvernance démocratique doit être associée à des progrès au chapitre des droits de la personne. Les pays en développement partenaires du Canada se sont engagés à respecter les conventions internationales sur les droits de la personne qui ont été adoptées par pratiquement tous les membres de communauté mondiale. La protection, la promotion et le respect des droits de la personne vont également de pair avec des systèmes démocratiques solides, des institutions publiques possédant les capacités requises, des organismes indépendants qui jugent et corrigent

Indicateurs de rendement	Échéance	Cibles et initiatives	Objectifs
Production annuelle d'un rapport sur le pourcentage d'essence-éthanol achetée pour les véhicules de l'ACDI.		Mettre en application la Loi sur les carburants de remplacement.	Améliorer la gestion de l'environnement et l'adoption de pratiques exemplaires au sein des directions générales de l'ACDI.
<p>Approbation et publication du protocole de réunions vertes et affichage de ce protocole dans toutes les salles de réunion.</p> <p>Création d'une équipe verte.</p> <p>Production annuelle d'un rapport sur la réduction des achats de papier.</p> <p>Évaluation de l'initiative menée à bien.</p> <p>Production d'un rapport sur la réduction des achats d'annuaires du gouvernement, des villes et de l'ACDI.</p> <p>Mise en œuvre de la fonction d'impression recto verso par défaut et utilisation de cette fonction par 85 % des employés.</p>	D'ici 2009	<p>Renforcer le partenariat avec les directions générales pour les aider à définir des cibles écologiques dans leurs plans de travail, par exemple :</p> <p>Adopter un protocole de réunions vertes.</p> <p>Demander l'autorisation de créer une équipe verte au sein de l'Agence.</p> <p>Organiser des campagnes de sensibilisation pour réduire la consommation de papier.</p> <p>Évaluer l'initiative visant à envoyer du papier utilisé à des écoles à l'étranger.</p> <p>Réduire le nombre d'annuaires des villes, du gouvernement et de l'ACDI achetés pour les employés de l'Agence au Canada et à l'étranger.</p> <p>Mettre en œuvre, en collaboration avec la DGGIT, la fonction d'impression recto verso par défaut.</p>	Améliorer le partenariat avec SNC-Lavalin, ProFac et TPSSGC, et appuyer les initiatives et les projets au sein de l'Agence.
<p>Production d'un rapport sur le nombre de cuisinettes aménagées.</p> <p>Production annuelle, en collaboration avec TPSSGC, d'un rapport sur la réduction de la quantité d'essuie-mains en papier envoyée à la déchARGE.</p>	D'ici 2009	<p>Renforcer le partenariat avec SNC-Lavalin, ProFac et TPSSGC et les ministères responsables pour mettre en œuvre de nouveaux projets, par exemple :</p> <p>Aménager une cuisinette à chaque étage.</p> <p>Récupérer les essuie-mains en papier dans les toilettes pour produire du compost.</p>	

Objectifs	Cibles et initiatives	Échéance	Indicateurs de rendement
Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que la consommation d'énergie et d'eau.	Mettre en œuvre la Politique d'achats écologiques approuvée par le Conseil du Trésor.		Production annuelle d'un rapport sur le pourcentage d'employés du secteur de l'approvisionnement qui ont reçu une formation. Mise en œuvre de la politique.
Réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES) ainsi que la consommation d'énergie et d'eau.	En collaboration avec SNC-Lavalin, ProFac, Travaux publics Canada (TPSGC) et le Service des aménagements, prendre des mesures pour réduire les émissions de GES ainsi que la consommation d'énergie et d'eau, par exemple : Demander l'approbation d'une étude de faisabilité sur le remplacement du système d'extinction d'incendie dans la salle des serveurs du 9 ^e étage, afin de réduire les émissions de gaz. Organiser une campagne de sensibilisation pour réduire la consommation d'énergie et d'eau. Évaluer, en collaboration avec la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie (DGGIT), la possibilité d'instaurer l'arrêt forcé des ordinateurs chaque jour. Réduire le nombre de serveurs au centre informatique. Étudier différentes options visant à compenser la consommation énergétique de l'administration centrale de l'ACDI.	D'ici 2009	Étude de faisabilité sur le remplacement du système d'extinction d'incendie dans la salle des serveurs. Production annuelle, en collaboration avec TPSGC, d'un rapport sur la consommation d'énergie et d'eau. Étude de faisabilité sur l'arrêt forcé de tous les ordinateurs. Réduction du nombre de serveurs au centre informatique. Documentation des options visant à compenser les émissions de carbone, au moyen de crédits achetés au Canada, apportant des avantages directs aux Canadiens.
Améliorer la performance environnementale des véhicules de l'ACDI.	Investir dans l'achat de véhicules hybrides et à haut rendement énergétique et rationaliser la taille des véhicules en prenant les mesures suivantes : Poursuivre le remplacement de 75 % des véhicules appartenant à l'Agence par des modèles hybrides.	D'ici 2009	Production d'un rapport sur le nombre de véhicules remplacés par des modèles hybrides.

Activité 3b
Améliorer l'écologisation des opérations de l'ACDI à l'administration centrale.
Comment l'ACDI contribue à la durabilité de ses activités internes par des procédures et des pratiques responsables

L'écologisation des opérations de l'ACDI au sein de son administration centrale demeure un élément important de la durabilité des activités commerciales et administratives de l'Agence. Soucieuse d'aller plus loin que la précédente SDD, l'ACDI veille de plus en plus à trouver des moyens de rendre ses activités plus écologiques en mettant en œuvre des initiatives telles que la Politique d'achats écologiques et en compensant la consommation énergétique de l'administration centrale de l'ACDI.

Le tableau qui suit recense les objectifs, les initia- tives et les indicateurs de rendement qui contribuent à l'écologisation des activités de l'ACDI. Ces mesures montrent l'importance que l'ACDI accorde à la dura- bilité de l'environnement en prenant en compte certaines considérations environnementales au moment de prendre des décisions concernant ses activités internes.

de l'environnement; ainsi que l'élaboration de nouvelles méthodes de communication sur la durabilité.

- L'Institut international du développement dura- ble (IISD) est une organisation canadienne recon- nue à l'échelle internationale qui apporte à l'ACDI une aide importante en matière de politiques et de programmes. Il formule des recommandations stratégiques au gouvernement, au secteur privé et à la société civile sur le commerce international et l'investissement, la politique économique, les changements climatiques, les mesures et les indicateurs pour assurer un développement dura- ble. L'ACDI verse actuellement une subvention de base de 3,72 millions de dollars à l'IISD pour la période comprise entre 2005 et 2008. Parmi les résultats escomptés en vertu de cette entente, mentionnons une gestion durable des écoservices dans le contexte des stratégies nationales de développement et de réduction de la pauvreté de sept pays africains; l'élaboration de systèmes intégrés multinationaux d'information, d'évaluation et de production de rapports dans le domaine de l'environnement; ainsi que l'élaboration de nouvelles méthodes de communication sur la durabilité.

Tableau 7. Contribution de l'ACDI au développement durable par l'écologisation des activités internes : 2007-2009

Objectifs	Cibles et initiatives	Echéance	Indicateurs de rendement
Incorporer les engage- ments de la politique environnementale sur les opérations internes de l'ACDI dans les déci- sions et les activités.	Appliquer les recommandations issues de l'examen du Système de gestion de l'environnement (SGE) : Mettre à jour la politique envi- ronnementale sur les activités internes.	D'ici 2009	Mise à jour, approbation et publication de la politique environnementale sur les activités internes.
Optimiser l'approvisi- onnement pour protéger l'environnement et appuyer le développe- ment durable.	Appliquer les recommandations issues de l'examen du Système de gestion de l'environnement (SGE) :	D'ici 2009	Production de rapports sur les outils élaborés pour mettre en œuvre la politique.

les émissions d'équivalent CO₂ et d'effectuer 125 transformations de marché à partir de projets d'atténuation des incidences.

- **Eaux internationales** : Contribuer, principalement à titre de catalyseur, à la mise en œuvre d'une approche plus vaste et plus respectueuse de l'écosystème pour gérer les eaux internationales, et à l'expansion des initiatives de renforcement des capacités à un nombre limité de nouveaux systèmes trans-frontaliers grâce à des approches intégrées.

- **Dégradation des terres** : Atténuer les causes et les incidences négatives de la dégradation des terres, particulièrement la désertification et le déboisement, et renverser ces tendances grâce à l'adoption de pratiques de gestion durable des terres. Parmi les cibles, on prévoit d'appliquer des pratiques novatrices de gestion durable des terres dans le cadre d'au moins 25 initiatives communautaires et d'éliminer les obstacles à une gestion durable des terres dans au moins 20 autres pays.

- Le projet Ecofondo (2004-2009) réalisé en Bolivie concentre ses efforts sur la promotion du développement durable. Doté d'un budget de 5 millions de dollars sur cinq ans, il vise à réduire la pauvreté et à accroître les revenus, à améliorer la situation environnementale, à décourager la culture de végétaux interdits et à promouvoir la participation organisationnelle et le renforcement des capacités. Les activités du projet se concentrent particulièrement sur la production agricole écologique, la conservation de l'environnement, l'élaboration des politiques et le renforcement des capacités institutionnelles.

- À Haïti, un projet financé par l'ACDI est en cours à Marmelade, dans la région de l'Artibonite. Il fait appel à une approche participative pour aider les agriculteurs de la collectivité à contrôler leur développement, tant au niveau individuel que collectif. Ce projet leur permet d'augmenter leurs revenus en diversifiant les cultures et d'améliorer la production agricole tout en préservant le sol. Fort d'une contribution de 5 millions de dollars versée par l'ACDI pour la deuxième phase (2005-2010), ce projet appuie la collectivité locale en offrant une formation aux nouveaux



Photo: St-Jaques

des résultats très positifs dans plusieurs volets de l'environnement, à savoir la biodiversité, les changements climatiques, les eaux internationales et l'appauvrissement de la couche d'ozone. Ses objectifs pour la période comprise entre 2006 et 2010 s'inspirent d'initiatives antérieures, par exemple :

- **Biodiversité** : Tout mettre en œuvre pour assurer la durabilité de zones protégées au niveau national. Le FEM s'est fixé comme cible de protéger 80 millions d'hectares en faisant de la conservation de la biodiversité un élément clé de ses programmes pour que 75 millions d'hectares en paysage terrestre et marin soient propices à la production.

- **Changements climatiques** : Développer, élargir et transformer les marchés de l'énergie et des transports pour leur permettre de croître et de fonctionner efficacement à long terme, en privilégiant des solutions qui contribuent à l'appui de cet objectif, on prévoit de ramener de 1 200 à 1 600 millions de tonnes

Tableau 6. Contribution de l'ACDI au développement durable par la gestion de l'environnement et des ressources naturelles : 2007-2009

Objectifs	Activité	Échéance	Résultats escomptés
3. Appuyer la gestion de l'environnement et des ressources naturelles	Mieux prendre en compte l'environnement dans les décisions de l'ACDI et renforcer la capacité de ses partenaires à gérer leur environnement et leurs ressources naturelles.	D'ici 2009	<p>La prise en compte de l'environnement sera renforcée dans les décisions relatives à l'ensemble des politiques, des plans, des programmes et des projets de l'ACDI.</p> <p>En collaboration avec l'éventail de ses partenaires, l'ACDI contribuera à l'obtention des résultats suivants :</p> <p>L'ACDI progressera vers la cible des ODM considérant tant à aider considérablement les pays en développement à intégrer, d'ici 2015, les principes de la durabilité de l'environnement à l'appui du développement durable dans leurs politiques, leurs programmes et leurs projets et à inverser la tendance à la perte de ressources environnementales.</p> <p>L'ACDI progressera vers la cible des ODM considérant tant à avoir fourni un appui ciblé aux pays en développement pour renforcer leur capacité à mettre en œuvre les accords environnementaux internationaux.</p> <p>Nota : Les indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure on aura atteint les résultats seront prévus dans l'orientation stratégique et les énoncés de politique en élaboration à l'heure actuelle.</p> <p>(On trouvera plus de détails dans le tableau ci-après.)</p>
	Améliorer l'écologisation des opérations de l'ACDI à l'administration centrale.		

Quelques initiatives

Les initiatives ci-après représentent divers investissements résolument tournés vers l'avenir qui, grâce à la collaboration de nos partenaires, sont susceptibles de contribuer à l'obtention de résultats favorisant la gestion de l'environnement et des ressources naturelles.

- Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) a été créé en prévision du Sommet de la Terre de 1992, afin de fournir des fonds nouveaux et supplémentaires, sous forme de subventions et de financements à des conditions de faveur, pour aborder les enjeux environnementaux planétaires. Le FEM appuie la mise en œuvre des

conventions des Nations Unies sur la biodiversité, les changements climatiques, la dégradation des terres, les polluants organiques persistants et l'appauvrissement de l'ozone dans les pays en développement et les économies en transition, en plus d'aborder les enjeux liés aux eaux internationales. À l'issue des négociations en vue de la quatrième reconstitution du FEM (2006-2010), les donateurs ont convenu de réapprovisionner le Fonds à hauteur de 3,1 milliards de dollars américains, soit la reconstitution la plus élevée depuis sa création. Le Canada a accepté de verser 158,9 millions de dollars sur quatre ans, maintenant ainsi sa contribution au réapprovisionnement du FEM à 4,28 % de celles de l'ensemble des donateurs. Le FEM continue d'atteindre

connexes, sous forme de technologies et de savoir-faire. Par exemple le Canada jouit d'une réputation bien établie sur la scène internationale pour son leadership et sa recherche-développement à l'égard des politiques en matière d'environnement et de ressources naturelles.

En venant en aide à ses pays en développement partenaires, l'ACDI reconnaîtra et respectera leurs politiques internes ainsi que leurs cadres réglementaires et leurs normes connexes. En ce qui concerne les normes de l'ACDI, aussi bien la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* que l'*Évaluation environnementale* stratégique (exigée conformément à la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes) s'appliquent à l'aide au développement.

La durabilité de l'environnement, à l'appui du développement durable et de la réduction de la pauvreté, est une priorité pour l'ACDI. L'Agence prendra en compte de façon systématique et explicite les facteurs environnementaux dans ses décisions relatives aux politiques, aux programmes et aux projets. Cette prise en compte est importante dans tous les secteurs. De plus, l'égalité entre les sexes fera systématiquement et explicitement partie de tous les programmes et les activités qui touchent à l'environnement et aux ressources naturelles.

Dans un monde où la pollution continue d'aller en augmentant, l'ACDI aidera les pays en développement à gérer leurs ressources naturelles, car elle sait que ces ressources sont des outils essentiels pour améliorer la santé et les moyens de subsistance des pauvres. Dans ce contexte, les priorités stratégiques de l'ACDI comprendront la gestion durable des terres, la gestion intégrée durable de l'eau et le renforcement de la capacité d'adaptation des pauvres pour atténuer leur vulnérabilité aux agressements et aux changements environnementaux. De manière ciblée, l'ACDI aidera les pays en développement à renforcer leur capacité à mettre en œuvre des accords environnementaux internationaux. Elle s'efforcera notamment de renforcer la capacité institutionnelle et la responsabilisation en ce qui concerne l'environnement et les ressources naturelles.

L'air, y compris toutes les couches de l'atmosphère; toutes les matières organiques et inorganiques ainsi que les organismes vivants; et les systèmes naturels en interaction qui renferment des éléments de ces deux groupes.

La durabilité de l'environnement est assurée grâce à la protection et à l'amélioration de l'environnement, à la gestion des risques et à la gestion responsable des ressources naturelles, soit les ressources renouvelables (p. ex. l'eau, les poissons, les forêts velables (p. ex. l'air, l'eau, les poissons, les forêts et le sol) et non renouvelables (p. ex. les minéraux, les combustibles fossiles et les métaux). Ces ressources, notamment l'énergie, sont le fondement du bien-être humain, de la production économique et des systèmes de soutien écologique que l'on appelle « écosystèmes ».

Le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement sont intimement liés à la durabilité de l'environnement et à la gestion durable des ressources naturelles qui y est associée. La plupart des grands défis environnementaux de la planète, comme les changements climatiques, la désertification et la perte de la diversité biologique, ont de vastes répercussions sur les pays en développement, notamment en raison des ressources limitées à leur disposition pour relever ces défis. Par ailleurs, la nature planétaire de ces problèmes oblige à concevoir et à coordonner les efforts de la communauté internationale, y compris les pays en développement. Le Canada et d'autres pays industrialisés se sont engagés à aider les pays en développement à atteindre les objectifs prévus en vertu de plusieurs accords environnementaux internationaux et l'ACDI a un rôle important à jouer à cet égard. Compte tenu de toutes ces réalités, la durabilité de l'environnement est de toute évidence essentielle pour atteindre les ODM, comme en témoigne clairement l'objectif n° 7.

Mesures prises par l'ACDI pour contribuer à la durabilité grâce à des initiatives de gestion de l'environnement et des ressources naturelles

La coopération canadienne au développement reconnaît la durabilité de l'environnement comme un élément clé de l'élaboration des politiques et des activités qui en découlent. Le Canada possède une expertise considérable dans plusieurs domaines

Les initiatives ci-après représentent divers investissements résolument tournés vers l'avenir qui, grâce à la collaboration de nos partenaires, sont susceptibles de contribuer à l'obtention de résultats favorisant le développement social, en particulier celui des personnes vivant dans la pauvreté.

- En Afrique, l'ACDI participe actuellement à un programme sectoriel qui met l'accent sur une éducation primaire universelle de qualité au Burkina Faso, au Kenya, au Malawi, au Mali, au Mozambique, au Niger, au Sénégal, en Tanzanie et en Ouganda.

- À titre de mécanisme d'aide à la planification de l'éducation et à l'harmonisation du financement des donateurs, l'Initiative accélérée d'Éducation pour tous est en harmonie avec la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et fait fond sur le Consensus de Monterrey sur la responsabilité mutuelle. Cette initiative est considérée comme un modèle d'efficacité et de durabilité de l'aide dans un secteur particulier, puisqu'elle repose sur des politiques sectorielles judicieuses en éducation et qu'elle est mise en œuvre grâce à un financement national suffisant et soutenu de l'éducation tout en imposant une responsabilisation accrue à l'égard des résultats. En 2002, le Canada a mis sur pied le Groupe de travail du G8 sur l'éducation, qui a donné le coup d'envoi à l'Initiative accélérée. Il a été le premier coprésident bilatéral de cette initiative et œuvre au sein de ce partenariat depuis 2002. Au Sommet du G8 de 2006, le Canada a confirmé de nouveau son appui à l'éducation de base en s'engageant à verser de 25 millions de dollars pour l'Initiative accélérée d'Éducation pour tous.

- Au Vietnam, l'ACDI a joué un rôle stratégique dans la réforme du secteur de l'éducation effectuée par le gouvernement national. Ainsi, grâce à son intervention, le programme de soutien budgétaire ciblé pour le programme de mise en œuvre d'EPT (2005-2010), qui met à contribution plusieurs donateurs, comprend un projet distinct du gouvernement du Vietnam axé sur le renforcement des capacités. Le projet a pour objectif de renforcer la capacité du gouvernement du

Activité 3a

Tenir davantage compte de l'environnement dans la prise de décisions à l'ACDI et renforcer la capacité des pays en développement à gérer leur environnement et leurs ressources naturelles.

Vietnam à gérer le budget du secteur de l'éducation et les ressources de l'APD affectées aux programmes d'éducation. Il permettra ainsi d'atteindre les objectifs de la Stratégie nationale de développement de l'éducation (2001-2010) ainsi que les ODM et les buts d'Éducation pour tous.

Durabilité de l'environnement et réduction de la pauvreté

Selon la définition retenue, la durabilité de l'environnement consiste à répondre aux besoins de l'humanité à l'heure actuelle sans compromettre la capacité de l'environnement à répondre à ses besoins à long terme. L'environnement englobe les composants de la Terre, notamment le sol, l'eau et



© ACDI/David Ilg pour

progresseront vers l'éducation de base, l'ACDI s'efforcera de les accompagner en appuyant des initiatives dans le secteur de l'éducation en général, qui contribue directement à la réduction de la pauvreté et au développement durable.

déterminé et dirigé par les pays eux-mêmes, l'ACDI encouragera l'adoption de stratégies, de politiques et de plans nationaux judicieux pour le secteur de l'éducation, pleinement intégrés aux stratégies nationales de réduction de la pauvreté, élaborés et appuyés dans un processus participatif par toutes les parties intéressées. À mesure que les partenaires

Tableau 5. Contribution de l'ACDI au développement durable par l'éducation : 2007-2009

Objectifs	Activité	Échéance	Résultats escomptés
2. Appuyer le développement social, en particulier celui des personnes vivant dans la pauvreté.	Renforcer les programmes d'éducation de base dans les pays partenaires de l'ACDI.	D'ici 2009	<p>Éducation pour tous : L'ACDI travaillera en collaboration avec ses pays partenaires pour élaborer un plan d'action national en matière d'éducation visant à faciliter l'accès à l'éducation de base et à en améliorer la qualité et la pertinence.</p> <p>Égalité entre les sexes : L'ACDI aidera ses pays partenaires à réduire les obstacles qui empêchent de combler l'écart entre les sexes au chapitre de l'éducation en prenant en compte les considérations liées à l'égalité entre les sexes dans le plans d'action nationaux du secteur de l'éducation et en renforçant les programmes axés sur l'éducation des filles.</p> <p>Renforcement de la lutte contre le VIH/sida grâce au secteur de l'éducation : Avec l'aide de l'ACDI, des pays partenaires ont amélioré la capacité et la coordination des interventions du secteur de l'éducation dans la lutte contre le VIH/sida, fait une plus large place au VIH/sida dans les plans d'action nationaux de ce secteur et accru le nombre de politiques et de programmes d'éducation dans le domaine.</p> <p>Amélioration de la stabilité et protection des enfants en situation d'urgence : Pendant et après les conflits et dans les situations d'urgence, l'ACDI collaborera avec ses pays et organisations partenaires pour améliorer la coordination et assurer en cas de catastrophe l'accès immédiat des enfants à des programmes d'éducation de base, formels ou non, adaptés à leurs besoins dans un contexte sûr et sécuritaire.</p> <p>Nota : Les indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure on aura atteint les résultats seront prévus dans l'orientation stratégique et les énoncés de politique en élaboration à l'heure actuelle.</p>

Mesures prises par l'ACDI pour contribuer à la durabilité grâce à des initiatives d'éducation de base

Chef de file mondial de l'éducation centrée sur l'enfant et adaptée aux besoins des filles, le Canada reste déterminé à faire du renforcement de l'éducation de base un secteur prioritaire de son aide publique au développement en raison de l'incidence directe et avérée de l'éducation sur la réduction de la pauvreté et le développement durable. Dans le domaine de l'éducation de base, l'ACDI s'efforcera de combler les lacunes persistantes en ce qui concerne les objectifs prioritaires de qualité, d'accès et d'égalité. Étant donné l'incidence émergente et cruciale de l'éducation dans la prévention du VIH et les effets du VIH/sida, des conflits et des situations d'urgence sur le secteur de l'éducation, l'ACDI concentrera ses efforts sur l'élaboration de programmes et de politiques dans ces domaines, afin d'assurer la qualité, l'accès et l'égalité dans le secteur de l'éducation. Ces priorités étroitement liées contribuent ensemble à la réalisation des ODM et, dans le cadre plus vaste de l'Initiative Education pour tous (EPT), répondent aux besoins d'éducation de base des enfants, des jeunes et des adultes.

L'engagement du Canada en faveur de l'éducation de base se reflète dans son appui à plusieurs ententes internationales, notamment le cadre de l'EPT, les ODM et la Déclaration du millénaire, la Convention relative aux droits de l'enfant et la Déclaration de Beijing de 1995. Ces ententes insistent sur l'importance de l'éducation de base et prévoient un accès universel à une éducation primaire de qualité gratuite et obligatoire, l'égalité des sexes en éducation et l'amélioration de la qualité de l'éducation. Elles impliquent également des politiques et des programmes d'éducation conformes aux principes des droits de la personne, y compris la participation des filles, des garçons, des hommes et des femmes aux décisions qui les touchent; la non-discrimination; et la responsabilité de l'État de respecter les droits de la personne et l'interdépendance de droits comme l'éducation, la liberté de pensée et la protection contre l'exploitation. Pour que les investissements du Canada en éducation permettent un développement économique et social soutenu et la réduction de la pauvreté, les programmes d'éducation de l'ACDI seront en harmonie avec les priorités de ses pays partenaires. Appliquant les principes du développement



© ACDI/Rick Collins

Activité 2b Renforcer les programmes d'éducation de base.

Éducation de base et réduction de la pauvreté

L'éducation est un droit de la personne, un élément fondamental d'une société ouverte, démocratique et équitable et un facteur essentiel à un développement social et économique durable. On sait que l'éducation de base et l'acquisition de compétences et de connaissances aident grandement à réduire la pauvreté et à assurer un développement durable. L'éducation joue un rôle crucial dans la réduction de la mortalité infantile, le ralentissement de la croissance démographique, la prévention de la propagation du VIH/sida, la protection contre les abus et l'exploitation ainsi que l'égalité entre les hommes et les femmes. Il s'agit d'un agent de transformation qui permet aux individus de contribuer à leur bien-être social et économique et à celui de leur collectivité.

dépistage et de conseil à plus de 6 500 femmes et un accès au traitement antirétroviral à au-delà de 800 femmes et 650 nourrissons.

- L'appui de l'ACDI au Mozambique a permis d'élargir l'accès au traitement antirétroviral, qui est passé de 6 500 personnes en 2004 à 20 000 personnes en 2005. De même, en Tanzanie, l'appui de l'ACDI a permis d'inscrire 26 000 hommes et femmes à des programmes de traitement antirétroviral.

- **Renforcer les systèmes de santé :** Une initiative portant sur les systèmes de santé en Afrique appuiera les efforts africains en vue de renforcer les systèmes de santé, d'améliorer les résultats en matière de santé et de faire des progrès concrets pour atteindre les ODM. L'appui du Canada à cette initiative permettra de veiller à ce que les efforts ciblés visant à alléger le fardeau des maladies contagieuses sur le continent se fondent sur des systèmes de santé durables. Un nouveau financement de plus de 450 millions de dollars supplémentaires a déjà été prévu sur une période de dix ans pour cette initiative, à compter de l'exercice 2006-2007.



© ACDI/John Robinson

• **Réduire l'incidence du paludisme :** L'ACDI a versé environ 32 millions de dollars à la Croix-Rouge canadienne et à l'UNICEF pour l'achat de moustiquaires imprégnées d'insecticide de longue durée à distribuer gratuitement aux enfants de moins de cinq ans afin de prévenir le paludisme. Environ quatre millions de moustiquaires seront distribuées dans le cadre de ces programmes.

• **Réduire les carences en micronutriments :** L'ACDI verse environ 29 millions de dollars par année à l'Initiative pour les micronutriments, un programme mondial visant à éliminer les carences en micronutriments chez les enfants et les femmes dans les pays en développement. Selon les estimations de l'UNICEF, plus de 1,5 million d'enfants ont été sauvés grâce à l'Initiative de distribution de capsules de vitamine A.

• **Accroître la vaccination :** Depuis 2001, l'ACDI a versé 182 millions de dollars à l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI), qui fournit de nouveaux vaccins et des vaccins peu utilisés aux pays en développement. Il s'agit

de la plus importante subvention jamais accordée par un pays donateur. Depuis 1998, l'ACDI est une importante source de financement de l'Initiative canadienne d'immunisation internationale (ICII), puisqu'elle lui a versé 130 millions de dollars. Au cours de ses cinq premières années, la subvention de l'ICII a permis de sauver la vie à plus de 500 000 enfants. L'ACDI a également grandement contribué aux programmes d'éradication de la polio, en versant plus de 165 millions de dollars à l'Initiative mondiale pour l'éradication de la poliomyélite depuis les années 1990.

• **Favoriser l'accès aux traitements contre le VIH/sida :** De 2003 à 2005, l'appui important de l'ACDI à l'Initiative « 3 millions d'ici 2005 » de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) a aidé plus d'un million de personnes des pays en développement à avoir accès à la pharmacothérapie, soit une hausse de 200 %.

– Les programmes de l'ACDI au Zimbabwe ont permis d'offrir des ateliers d'éducation et de sensibilisation sur la transmission du VIH à plus de 14 000 femmes, des services de



Tableau 4. Contribution de l'ACDI au développement durable par la programmation en santé : 2007-2009

Objectifs	Activité	Échéance	Résultats escomptés
2. Appuyer le développement social, en particulier celui des personnes vivant dans la pauvreté.	Mieux prévenir et combattre les maladies à forte morbidité liées à la pauvreté dans les pays partenaires de l'ACDI.	D'ici 2009	<p>En collaboration avec l'éventail de ses partenaires, l'ACDI contribuera à l'obtention des résultats suivants :</p> <p>Prévenir et combattre les maladies contagieuses à forte morbidité liées à la pauvreté : D'ici 2015, les pays partenaires de l'ACDI auront accru l'accès à l'équitable aux programmes de prévention et de traitement, aux médicaments et aux produits de base et supplémentaires pour les vaccins nouveaux et peu utilisés.</p> <p>Combattre le VIH/sida : D'ici 2015, les pays partenaires de l'ACDI, s'efforçant de parvenir à l'accès universel, auront accru l'accès à la prévention efficace du VIH (y compris aux outils, à l'information et aux produits), aux services de conseils et de dépistage volontaire et confidentiel, au traitement antirétroviral, aux soins et au soutien.</p> <p>Améliorer la santé des nourrissons et des enfants : D'ici 2015, les pays partenaires de l'ACDI auront renforcé les systèmes de santé primaire qui s'efforcent d'offrir des services pertinents d'intervention aux fillettes et aux garçons, y compris un ensemble intégré de services de prévention et de traitement.</p> <p>Améliorer la santé sexuelle et génésique et réduire la mortalité maternelle : D'ici 2015, les pays partenaires de l'ACDI auront accru l'accès équitable à l'information, aux services et aux soins complets et reconnus en matière de sexualité et de reproduction.</p> <p>Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition : D'ici 2015, les pays partenaires de l'ACDI auront réduit les taux de malnutrition et de faible poids à la naissance en améliorant la nutrition et la sécurité alimentaire, en particulier dans les collectivités rurales.</p> <p>Renforcer les systèmes de santé : D'ici 2015, les pays partenaires de l'ACDI auront augmenté la durabilité des systèmes de soins de santé primaire, pour qu'ils soient plus accessibles, efficaces, notament pour venir en aide aux segments les plus vulnérables de la population.</p> <p>Nota : Les indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure on aura atteint les résultats seront prévus dans l'orientation stratégique et les énoncés de politique en élaboration à l'heure actuelle.</p>



© ACIDI/David Trattles

L'accent mis sur les politiques et les programmes fondés sur des données scientifiques, et l'importance accrue du financement et de la gouvernance de la santé. Cette orientation sectorielle s'appuie sur un cadre des droits de la personne où la santé est considérée comme un droit humain : elle est énoncée dans la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies (article 25) ainsi que dans le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (article 12).

S'inspirant des leçons tirées et des pratiques exemplaires dans le domaine des programmes de santé et de lutte contre le VIH/sida depuis de nombreuses décennies, l'ACDI continuera de collaborer avec les principaux partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement afin de renforcer les capacités nationales. L'ACDI s'efforcera d'appuyer des politiques, des initiatives et des recherches pertinentes visant à prévenir et combattre les maladies contagieuses à forte morbidité liées à la pauvreté, à lutter contre le VIH/sida, à améliorer la santé des

Quelques initiatives

nourissons et des enfants, à améliorer la santé sexuelle et génésique et à réduire la mortalité maternelle à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition ainsi qu'à renforcer les systèmes de santé.

Les initiatives ci-après représentent divers investissements résolument tournés vers l'avenir qui, grâce à la collaboration de nos partenaires, sont susceptibles de contribuer à l'obtention de résultats favorisant le développement social, en particulier celui des personnes vivant dans la pauvreté.

L'ACDI continue de contribuer à une durabilité accrue en collaborant avec divers partenaires multilatéraux, afin que ces partenariats favorisent et appuient la prise en charge locale et l'élaboration de politiques nationales par les pays. Au nombre d'initiatives et de réalisations récentes, qui s'appuieront les programmes en cours, mentionnons celles visant à :

et le financement durable insuffisant des systèmes de santé publique et des ressources humaines en santé de la part de la communauté mondiale et des structures de santé nationales au cours des deux dernières décennies a entraîné une détérioration spectaculaire des systèmes de santé dans de nombreux pays en développement.

Mesures prises par l'ACDI pour contribuer à la durabilité grâce à des initiatives en matière de santé

L'architecture mondiale du financement des programmes de santé et de lutte contre le VIH/sida a changé considérablement ces derniers temps. Ainsi, il y a eu des hausses importantes du financement provenant d'organisations et d'initiatives internationales, dont un grand nombre jouent un rôle clé dans le dialogue, la mise en œuvre et la coordination des politiques, ce qui permet souvent d'établir des stratégies nationales en matière de santé. D'autres changements comprennent l'appui aux partenariats publics-privés, une plus grande importance accordée aux résultats sur le terrain, notamment des systèmes de surveillance et d'évaluation,

- À une échelle différente, un projet de l'ACDI portant sur le commerce et l'environnement dans les Amériques, qui sera géré par le Bureau du développement durable de l'Organisation des États américains, s'intéresse aux questions environnementales et commerciales de la région, retenues par les pays, dans le Programme de coopération hémisphérique de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA) et, plus particulièrement, les stratégies nationales élaborées par chaque pays, visant à renforcer leurs capacités commerciales. Trois priorités environnementales liées au commerce ont été cernées : renforcer les capacités réglementaires en réaction aux fluctuations de la production liées au commerce, remplir les obligations énoncées dans les accords commerciaux et saisir les possibilités de coopération régionale.

Activité 2a Mieux prévenir et combattre les maladies à forte morbidité liées à la pauvreté. Santé et réduction de la pauvreté

Assurer la bonne santé de la population mondiale est essentiel pour jeter les bases d'un développement social, économique et humain durable. Malgré les progrès de certains indicateurs de la santé, cette évolution positive n'est pas partagée également dans les pays et entre les pays, puisque le fardeau de la maladie est surtout porté par les pauvres.

La propagation de maladies à forte morbidité liées à la pauvreté continue à dévaster de nombreux pays en développement. Le VIH/sida a des conséquences profondes dans de nombreuses régions du monde. Il a annulé les progrès récents du développement humain et pèse de plus en plus sur la santé publique. L'attention des conséquences du VIH/sida est en outre compliquée par la pauvreté, l'inégalité et les préjugés rattachés à cette maladie. La qualité, l'efficacité et l'équité constituent également de grandes lacunes des services de santé. L'insécurité alimentaire et les limites de la production agricole contribuent aux principaux problèmes de santé de la planète : le VIH/sida, la malnutrition, le paludisme, les maladies hydriques, les maladies chroniques liées au régime alimentaire et le risque d'une pandémie mondiale de grippe. En outre, l'investissement



Tableau 3. Contribution de l'ACDI au développement durable par le développement économique équitable : 2007-2009

Objectifs	Activité	Échéance	Résultats escomptés
1. Appuyer le développement économique et améliorer la qualité de vie des hommes et des enfants dans les pays partenaires de l'ACDI.	Promouvoir la croissance équitable et favorable aux pauvres et améliorer la qualité de vie des femmes, des hommes et des enfants dans les pays partenaires de l'ACDI.	D'ici 2009	<p>En collaboration avec l'éventail de ses partenaires, l'ACDI contribuera à l'obtention des résultats suivants :</p> <p>Promouvoir l'entrepreneuriat : Augmentation de la productivité, de l'innovation et des possibilités d'emploi et de revenu, en particulier pour les femmes et les pauvres des régions rurales.</p> <p>Créer un environnement propice aux affaires : Augmentation de l'efficacité des lois, des politiques et des règlements qui favorisent l'épargne, l'investissement, la formation d'entreprises et les entreprises responsables; et institutions privées et publiques solides, efficaces et responsables.</p> <p>Donner accès aux marchés : Augmentation de la capacité des pays en développement de profiter du système commercial mondial; et création de débouchés économiques équitables et de possibilités d'accéder aux marchés pour les entrepreneurs, en particulier les pauvres.</p> <p>Nota : Les indicateurs permettant de déterminer dans quelle mesure on aura atteint les résultats seront prévus dans l'orientation stratégique et les énoncés de politique en élaboration à l'heure actuelle.</p>

- L'ACDI collabore avec d'autres donateurs pour appuyer des approches visant à mobiliser les entrepreneurs pauvres — souvent dans le secteur informel — par l'entremise de l'Initiative en faveur du renforcement de l'entreprise locale de la Société financière internationale et du Fonds multilatéral d'investissement de la Banque interaméricaine de développement. Le Fonds d'investissement du Canada pour l'Afrique (FICA) vise à stimuler l'investissement africain et étranger sur le continent grâce à du capital de risque. Depuis qu'il est devenu pleinement opérationnel en juin 2005, le FICA a reçu 212 millions de dollars américains pour des investissements du secteur privé en Afrique. Bien qu'encore tout récents, les investissements du FICA créeront des emplois, accroîtront les revenus et amélioreront les infrastructures et les services communautaires locaux.
- L'ACDI appuie également les entrepreneurs ruraux. Au Burkina Faso et au Sénégal, l'ACDI regroupe les acteurs économiques de la production, de la transformation et de la commercialisation pour créer un secteur dynamique. Au Ghana et en Éthiopie, l'appui de l'ACDI vise à renforcer la capacité du gouvernement à venir en aide aux entrepreneurs en milieu rural
- L'ACDI appuie le Mécanisme pour le développement de la petite entreprise, géré par la SFI et le service des PME de la Banque mondiale, auquel contribuent de nombreux donateurs au Bangladesh pour réduire les contraintes au développement des PME dans les secteurs tels que la confection de vêtements prêts à porter, l'ingénierie légère, l'agroindustrie et les technologies de l'information, en favorisant l'accès aux services financiers et commerciaux, et en améliorant le climat des affaires pour les PME.

Mesures prises par l'ACDI pour contribuer à la durabilité grâce au développement économique

L'ACDI offre des programmes de DSP depuis plus

de trois décennies. Compte tenu de sa riche expérience et de ses ressources, l'Agence est bien placée pour jouer un rôle de premier plan afin de pourvoir aux priorités et aux besoins particuliers des pays en développement en favorisant le DSP durable et de stimuler ainsi la croissance économique. Le

Canada peut les faire bénéficier de son expérience reconnue et de ses capacités de calibre mondial dans plusieurs domaines, y compris la réforme fiscale et le développement du secteur financier, ainsi que la réglementation connexe; de son expérience et de ses capacités à l'appui du microfinancement; de sa solide expérience de longue date en développement rural, y compris le renforcement des capacités des coopératives, fondé sur la riche expérience du mouvement coopératif canadien; de ses compétences et de son expérience de pratiques commerciales écologiquement et socialement viables; de son expérience en facilitation des liens d'investissement; de son expérience largement reconnue des négociations commerciales, de la mise en œuvre d'accords commerciaux et du renforcement des capacités commerciales; ainsi que de son expertise et expérience de la promotion de l'autonomisation des femmes et de l'égalité des sexes dans le DSP pour une réduction efficace de

la pauvreté.

L'ACDI continuera d'appuyer les investissements dans l'infrastructure de base par l'entremise des mécanismes multilatéraux et de nouvelles approches de financement viables, tout en encourageant un accès transparent aux marchés publics concurrentiels pour les entreprises canadiennes intéressées.

Quelques initiatives

Les initiatives ci-après représentent divers investissements résolument tournés vers l'avenir qui, grâce à la collaboration de nos partenaires, sont susceptibles de contribuer à l'obtention de résultats favorisant le développement économique équitable.

Activité 1 Promouvoir une croissance équitable, favorable aux pauvres, et améliorer la qualité de vie des femmes, des hommes et des enfants.

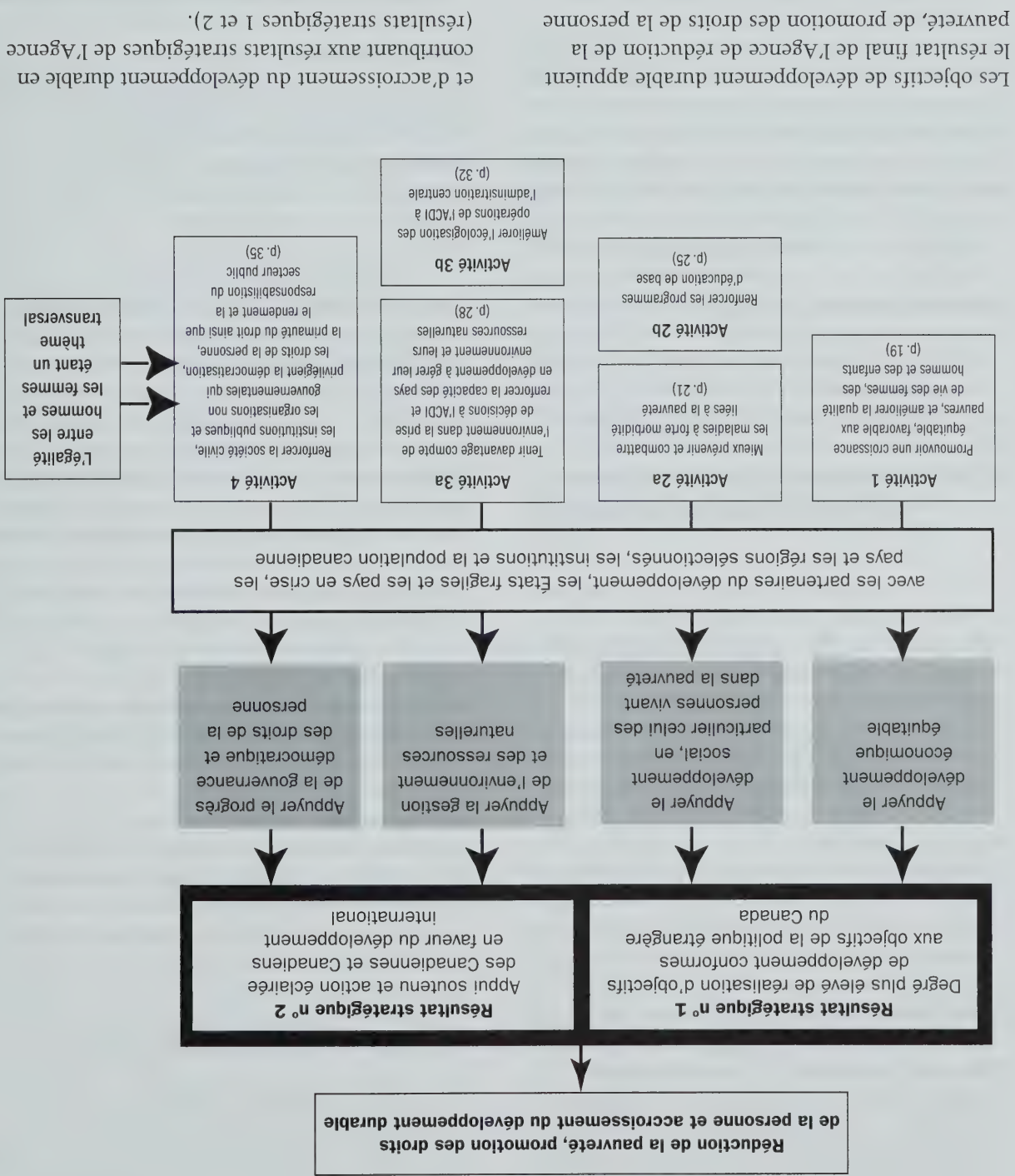
Développement économique et réduction

de la pauvreté

Le développement économique est fondamental pour réduire la pauvreté. La principale préoccupation du développement économique à l'Agence est le développement du secteur privé (DSP). L'ACDI considère le DSP comme un secteur prioritaire permanent de l'aide au développement du Canada. L'importance de cette priorité est conforme au consensus international sur le rôle du secteur privé en vue de la réalisation des Objectifs de développement du millénaire (ODM), en particulier le premier, qui consiste à réduire de moitié la pauvreté extrême. Aucun pays ne peut répondre constamment aux besoins matériels de ses citoyens dans un cadre de développement durable sans un secteur privé dynamique, qui génère une croissance économique, stimule l'épargne et l'investissement et crée des emplois profitables, répond à la demande des consommateurs et crée des recettes fiscales. Conformément au principe de la prise en charge locale, si essentiel à l'efficacité de l'aide, et se fondant sur la longue expérience et les compétences du Canada, de nombreux pays en développement considèrent le DSP comme un secteur prioritaire de coopération au développement avec l'ACDI.

Étant donné la nature de l'économie de nombreux pays en développement, les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent jouer un grand rôle dans la croissance, mais les entrepreneurs et les petites entreprises continuent de se heurter à d'importants obstacles aux affaires dans l'économie informelle et d'avoir difficilement accès aux marchés pour vendre leurs biens et services. Pour réduire la pauvreté, il faudra consentir les efforts requis pour promouvoir l'entrepreneuriat local, créer un contexte nettement propice aux affaires, prendre des mesures s'adressant au vaste secteur informel et favoriser l'accès à de nouveaux débouchés commerciaux sur les marchés nationaux, régionaux ou mondiaux.

Figure 1. Résultats escomptes de l'ACDI et contribution au développement durable



Les objectifs de développement durable appuient le résultat final de l'Agence de réduction de la pauvreté, de promotion des droits de la personne et d'accroissement du développement durable en contribuant aux résultats stratégiques de l'Agence (résultats stratégiques 1 et 2).

Dans certains cas, l'efficacité de l'aide canadienne est optimisée grâce à un engagement à long terme, par exemple envers les pays partenaires du développement et les institutions partenaires — canadiennes, multilatérales et internationales. Pour atteindre l'objectif final de la réduction de la pauvreté, de la promotion des droits de la personne et du développement durable, il faut favoriser les liens avec les pays en développement, les institutions partenaires et les Canadiens. Ces liens sont au cœur de l'approche de gestion de l'ACDI depuis un certain nombre d'années déjà, mais ils sont désormais reflétés entièrement dans le cadre d'évaluation du rendement de l'ACDI.

La SDD3 a été mise à jour tous les ans dans le cadre du Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de l'ACDI et des comptes ont été rendus dans le Rapport ministériel sur le rendement. Le même processus de planification et de présentation de rapport s'appliquera à la SDD4.

En outre, conformément à son engagement de rendre compte plus clairement de ses résultats, l'Agence déposera des rapports annuels sur les résultats en matière de développement.

Objectifs et activités de développement durable de l'ACDI

Chaque objectif de développement durable de cette stratégie repose sur un pilier du développement durable (voir la section précédente). À chacun de ces piliers correspond un objectif et une ou deux activités appuyant l'objectif. Quelques initiatives décrites démontrent comment l'ACDI contribue à l'obtention de résultats durables.

Dans l'examen des résultats obtenus dans le cadre de cette quatrième SDD, les initiatives retenues, ainsi que d'autres initiatives semblables appuyées par l'ACDI, illustreront de manière équilibrée de quelle manière l'ACDI contribue au développement durable par l'entremise de ses divers partenaires. En collaboration avec eux, chaque initiative est appelée à contribuer aux cibles et aux résultats prévus associés à leur objectif de développement durable respectif.

d'établir une structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) prenant appui sur l'AAP. Cette cohérence permettra de mieux relier nos ressources financières et humaines aux résultats visés par l'Agence et qu'elle veut communiquer pour contribuer au résultat final de réduction de la pauvreté, de promotion des droits de la personne et d'accroissement du développement durable.

En raison du fait que le gouvernement met l'accent sur la responsabilisation et accorde une grande importance à la démonstration d'une utilisation efficace des ressources affectées à l'aide, la structure de gouvernance de l'ACDI a adopté pour la première fois un modèle logique et l'AAP a été révisée en fonction de ses relations avec les pays partenaires, les institutions partenaires et les Canadiennes et Canadiens. Ce modèle, qui prendra effet le 1^{er} avril 2007, reflètera mieux la contribution de l'ACDI au renforcement de la capacité de ses partenaires à atteindre leurs objectifs de développement et il sera une structure de résultats stable et durable, représentatif du mandat fondamental de l'ACDI.

C'est dans ce contexte que la SDD4 de l'Agence a été élaborée. Les quatre résultats de la SDD4, soit le développement économique, le développement social, la gestion environnementale et la gouvernance, contribueront à la durabilité et appuieront le résultat final de l'Agence décrit dans le modèle logique ainsi que les résultats stratégiques énoncés dans l'AAP.

Cet étroit alignement permet au développement durable de demeurer un concept et une pratique d'une importance centrale et prédominante, tout en maintenant une orientation constante.

L'ACDI partage les responsabilités avec ses partenaires, non seulement la responsabilité à l'égard des résultats obtenus et des réalisations accomplies, mais aussi en ce qui a trait aux incidences, bien que dans une moindre mesure. Par conséquent, notre modèle logique cherche à démontrer notre contribution à l'obtention de résultats en matière de développement, laquelle dépend grandement des liens que l'ACDI noue et entretient avec ses partenaires. La nature de ces liens varie, et ils ont influé sur la nature de nos activités de programmes.

Vision de l'ACDI

L'ACDI souscrit à une vision du développement durable qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de satisfaire les leurs. Cette vision comprend deux grands axes : le premier a trait aux besoins — soit, dans le contexte de l'ACDI — les besoins fondamentaux de nos pays en développement partenaires; et le second, aux limites de l'environnement naturel et de l'innovation sociale et technique afin de répondre aux besoins du présent et de l'avenir. L'aide fournie par l'ACDI aux pays en développement afin de réduire la pauvreté sans compromettre la qualité de vie des générations futures exige le maintien d'un juste équilibre entre ces deux grands axes.

Lorsque le développement durable en fait partie intégrante, les activités de l'Agence sont encadrées par l'architecture d'activités de programmes (AAP) et appuient les objectifs de l'ACDI que sont la réduction de la pauvreté, la promotion des droits de la personne et un développement durable accru. Les deux résultats stratégiques de l'Agence sont les suivants :

- i) degré plus élevé de réalisation d'objectifs de développement conformes aux objectifs de la politique étrangère du Canada; appui soutenu et action éclairée des Canadiennes et Canadiens en faveur du développement international.
- ii)

Approche de l'ACDI

Le développement durable à l'ACDI continue d'évoluer en tant que concept ainsi que dans sa mise en œuvre concrète par un ensemble divers de politiques, de programmes et de projets, y compris les activités de l'ACDI aux plus hauts niveaux. L'intégration des principes du développement durable à l'exécution des programmes continue d'accroître l'efficacité de l'aide et de donner des résultats favorables.

Dans le cadre de la présente SDD, l'accent porte sur des mesures concrètes et ciblées, témoignant d'une durabilité à long terme. Afin de préciser davantage la mise en œuvre, le modèle de développement

durable comprend les trois « piliers » classiques du développement durable — développement économique, développement social, gestion de l'environnement — et un quatrième, la gouvernance. L'importance accrue accordée à la gouvernance démocratique (qui comprend la liberté et la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit et la responsabilisation des institutions publiques) reflète la nécessité d'intégrer cet aspect fondamental dans les programmes et les activités internes de l'ACDI. Elle est en outre clairement liée au sixième but de la SDD fédérale, soit la gouvernance pour le développement durable. L'égalité entre les femmes et les hommes, les filles et les garçons constitue un thème transversal. Ces quatre piliers de même que le principe de l'égalité entre les femmes et les hommes sont indissociables et se renforcent mutuellement.

La présente SDD ne porte pas sur toutes les activités de l'ACDI, mais est plutôt centrée essentiellement sur les pratiques que l'ACDI considère exemplaires en matière de développement à l'échelle internationale et au chapitre des politiques, des programmes et des investissements qui permettent d'obtenir ou sont susceptibles de produire des résultats durables. Ces pratiques exemplaires peuvent servir de modèles à d'autres initiatives, de sorte que le développement durable devienne de plus en plus la marque des activités de l'Agence. L'ACDI a par ailleurs veillé à s'assurer que ces pratiques exemplaires, tout en étant axées sur les quatre objectifs fondamentaux, témoignent également de ses travaux de collaboration avec ses partenaires, à savoir les partenaires du développement, les États fragiles et les pays en crise, les pays et les régions sélectionnés, les institutions et la population canadienne.

Lien entre la Stratégie de développement durable et d'autres documents d'orientation de l'Agence

En 2006, l'ACDI a établi un cadre clair de gestion du rendement fondé sur une AAP pour l'Agence, et ce, dans le but d'élaborer une approche reflétant réellement les activités de l'Agence, par activité de programme, et permettant à partir de 2007-2008

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE POUR 2007-2009

PARTIE II

Objectif	Cibles et Initiatives	Rendement obtenu
	Aider le personnel de l'Agence à effectuer des achats écologiques	Le personnel de l'Agence a bénéficié d'une aide pour faire des achats écologiques, notamment par la diffusion de renseignements sur les sites écologiques de TPSCG.
	Chercher des façons d'offrir une formation sur les pratiques exemplaires pour le virage écologique de l'ACDI.	Environ 5 % du personnel de l'ACDI s'est inscrit au Programme de laissez-passer de transport en commun en 2006 afin de profiter d'une réduction tarifaire et de contribuer à la réduction des émissions de gaz à effet de serre. Jusqu'à 10 % du personnel a participé à des campagnes de sensibilisation comme la Semaine de l'environnement et le défi Une tonne de moins. Le bulletin Entre Nous a fait la promotion des pratiques exemplaires, afin d'informer les employés sur des initiatives comme les achats écologiques.

L'examen de la SDD3 que nous avons effectué pour rendre compte de nos progrès et améliorer la SDD4 a révélé des résultats intéressants, comme nous l'avons mentionné plus haut, mais a également mis en lumière des éléments à incorporer lors de l'élaboration de la quatrième stratégie. Pour ce qui est des améliorations à apporter dans le cadre de la SDD4, la SDD3 comportait trop d'indicateurs individuels pour que nous puissions faire ressortir

des pratiques exemplaires précises en matière de durabilité et en tirer parti. De même, la SDD3 aurait pu reconnaître de façon plus significative le rôle important de nos partenaires dans l'atteinte des résultats escomptés. Enfin, la SDD3, qui servait de cadre général régissant les activités de l'Agence, a été remplacée par d'autres outils et cadres organisationnels, à savoir le modèle logique et l'architecture des activités de programmes (AAP).



© ACDI/Nick Westover

Tableau 2. Stratégie de développement durable 2004-2006 : principaux résultats des activités internes

Objectif	Cibles et initiatives	Rendement obtenu
1. Réduire l'impact environnemental des activités de l'administration centrale de l'ACDI.	Continuer de recycler au moins 70 % des déchets solides.	La vérification de la gestion des déchets solides 2005-2006 montre que l'ACDI recyclait 86 % de ses déchets solides, soit 16 % de plus que la cible fixée par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et plus que ce qu'a révélé la vérification de 2002. La mise en place d'un nouveau programme de recyclage des piles a permis de recycler 125 kg de piles en 2005-2006. En 2005-2006, 600 cartouches de télécopieur ont été recyclées. Chaque direction générale participe au programme d'éco-logisation, par exemple en réduisant le papier des imprimantes et des photocopieurs. Un programme a été mis en place dans chaque direction générale pour promouvoir l'utilisation de tasses réutilisables et ainsi réduire les quantités de polystyrène qui sont envoyées dans les sites d'enfouissement. La distribution des répertoires téléphoniques gouvernementaux et des annuaires locaux au personnel de l'ACDI a diminué de 98 %.
	Continuer d'utiliser des mélanges d'éthanol dans 75 % des véhicules de l'ACDI, dans la mesure du possible.	En tout, 85 % de l'essence utilisée dans les véhicules de l'ACDI contient de l'éthanol. Le véhicule officiel du président a été remplacé par une Camry hybride de Toyota.
	Poursuivre l'élaboration du Système de gestion de l'environnement (SGE) en ce qui a trait à l'écolo-gisation des opérations internes et mettre en œuvre le Plan d'action de l'Agence.	Le SGE de l'ACDI est conforme aux normes 14001 de l'ISO. Le Plan d'action a été élaboré, conformément aux priorités de l'Agence et du gouvernement.
	Elaborer des stratégies et des plans d'action pour augmenter le recyclage des déchets solides.	On a maintenant remplacé tous les centres de recyclage des déchets solides et actualisé l'affichage afin de maximiser le recyclage. L'ACDI a fait don de 1 800 ordinateurs ainsi que des moniteurs, des ordinateurs portatifs, des imprimantes, des serveurs, des souris et des claviers au Programme des ordinateurs pour l'école, où ils seront réutilisés ou recyclés.

Objectifs 2004-2006	Résultats visés	Rendement
		<ul style="list-style-type: none">• Au Mali, l'ACDI a versé 1 million de dollars pour appuyer la mise en œuvre du programme national de réforme judiciaire visant à renforcer les institutions, les autorités et les systèmes juridiques.• Au Sri Lanka, l'ACDI fournit une aide financière de 4 millions de dollars au Projet pour les droits des enfants, qui vise à renforcer la capacité d'organisations choisies de promouvoir et de protéger les droits des enfants vivant dans des conditions particulière-ment difficiles, et ce, en utilisant une approche fondée sur les droits. Le projet, lancé en 2002, prendra fin en 2007.• En Bolivie, une contribution de 5 millions de dollars au protecteur du citoyen (Defensor del Pueblo) a déjà donné des résultats intéressants. Au nombre des activités menées à bien, mentionnons la diffusion d'annonces à la radio et à la télévision, l'organisation de séances de discussion pour promouvoir les droits des groupes les plus vulnérables auxquels on a accordé la priorité, les services de formation sur les droits de la personne offerts à plus de 4 000 fonctionnaires, y compris des militaires, des policiers et des enseignants, ainsi que le lancement d'une campagne de lutte contre la discrimination dans les médias de masse, sur les ondes de 129 stations de radio et de télévision.• La création d'une liste nationale permanente des électeurs et l'inscription de 8,5 millions d'électeurs en Tanzanie sont d'autres exemples d'amélioration de la gouvernance démocratique et du respect des droits de la personne, de même que le renforcement des capacités d'analyse et d'élaboration des politiques en Ukraine et l'élection de 43 000 femmes dans les administrations locales au Pakistan.

L'Agence a centré ses efforts sur ces priorités, mais elle a poursuivi ses programmes dans les autres secteurs où le Canada joue un rôle de premier plan et où les besoins sont énormes.

Le virage écologique des activités internes de l'ACDI était également un élément important de la SDD précédente. Le tableau ci-après décrit les initiatives concernant le virage écologique de l'ACDI, qui

s'inscrivaient dans la Stratégie de développement durable 2004-2006 (Priorité M.4.3 de la SDD 2004-2006, « Virage écologique de l'ACDI : amélioration de la gérance et de la conservation de l'environnement au Canada et à l'étranger »).

Rendement	Résultats visés	Objectifs 2004-2006
<p>la protection de l'environnement, pour en faciliter l'application et assurer sa conformité aux pratiques exemplaires de gestion de la pollution industrielle.</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI a consenti une aide à l'ombudsman du Pérou pour l'aider à examiner un plus grand nombre de dossiers et à fournir des conseils concernant des différends environnementaux entre les industries minières et des hydrocarbures et les collectivités avoisinantes. • Au Mozambique, l'assistance fournie pour des projets d'agroforesterie et d'approvisionnement de collectivités rurales en eau potable a permis d'améliorer l'accès à l'eau potable dans 123 collectivités et d'inciter un plus grand nombre d'agriculteurs à utiliser des techniques d'agroforesterie. <p>L'écologisation des activités de l'ACDI est décrite en détail plus loin.</p>		<p>4. Gouvernance</p> <p>Amélioration des structures de gouvernance et de la capacité institutionnelle; renforcement de la société civile; amélioration de la paix et de la sécurité; plus grand respect des droits de la personne et de la démocratie.</p>
<p>La gouvernance démocratique et les droits de la personne sont des facteurs essentiels au progrès dans le domaine du développement. Une société démocratique — fondée sur la liberté, les droits de la personne, la primauté du droit, une société civile engagée et des institutions publiques efficaces et responsables — est mieux en mesure d'assurer la sécurité de sa population et de réduire la pauvreté. C'est dans cet esprit que l'ACDI fait la promotion de la gouvernance démocratique et des droits de la personne depuis plus de dix ans.</p> <p>Exemples de résultats en matière de gouvernance au cours de la période 2004-2006 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des progrès soutenus ont été accomplis par les programmes de gouvernance, notamment dans les secteurs de la réforme de la justice et du secteur public, des droits de la personne, de la prévention des conflits et de la consolidation de la paix. La création, au cours de l'exercice 2004-2005, du Corps canadien constitue une étape marquante. Celui-ci a effectué sa première mission d'observation des élections en décembre 2004, lors de l'élection présidentielle en Ukraine. • L'ACDI a aidé le Réseau des parlementaires africains contre la corruption à élaborer des lois anti-corruption et des lignes directrices connexes à l'intention des pays membres; le succès de cette initiative a incité d'autres donateurs à y contribuer. • En Bosnie-Herzégovine, la formation sur d'autres mécanismes de règlement de différends a permis d'améliorer l'efficacité du tribunal de Banja Luka et 	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la réforme du secteur public et de l'utilisation des systèmes fondés sur des règles en vue de régir les affaires économiques, politiques, environnementales et sociales. • Etablissement d'institutions démocratiques et de mécanismes qui représentent et mobilisent tous les membres de la société. • Amélioration de la promotion et de la protection des droits de la personne dans les institutions, les gouvernements et les organismes de la société civile. • Attention accrue accordée à la prévention des conflits, à la réconciliation après un conflit, à la consolidation de la paix et à la sécurité. 	

Objectifs 2004-2006	Résultats visés	Rendement
<p>3. Durabilité de l'environnement</p> <p>Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI a également fourni une aide à des États fragiles, notamment par son rôle de premier plan dans le rétablissement de la stabilité et de la démocratie en Haïti et sa contribution à divers pays dont l'Irak et l'Afghanistan. • L'ACDI est passée efficacement à l'action à la suite d'importantes catastrophes, notamment le tsunami qui a déferlé sur l'océan Indien en décembre 2004, le tremblement de terre qui a secoué l'Asie du Sud en 2005, les ouragans destructeurs dans les Amériques, la sécheresse en Afrique et le conflit actuel au Darfour.
<p>3. Durabilité de l'environnement</p> <p>Durabilité accrue de l'environnement grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien et promotion de l'intégration des considérations environnementales dans les politiques, les programmes et les projets des pays bénéficiaires en appui à l'atteinte des ODM. • Renforcement de la capacité de résoudre les questions environnementales comme la désertification, les changements climatiques, l'eau et l'assainissement par des moyens tenant compte des priorités et des intérêts des femmes et des hommes, des filles et des garçons. 	<p>Exemples de résultats contribuant à la durabilité de l'environnement au cours de la période 2004-2006 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'ACDI a appuyé ses partenaires dans leurs efforts de réglementation visant à protéger leur environnement. Par exemple le World Fisheries Trust et ses partenaires bresiliens travaillent en étroite collaboration avec les collectivités établies sur les rives du fleuve Sao Francisco en vue d'établir un règlement sur la pêche et des processus favorisant la saine gestion du fleuve, un environnement non pollué et la durabilité des pêches. • Une importante initiative menée en Europe de l'Est et en Asie centrale a aidé à renforcer les capacités des partenaires du secteur privé et de la société civile en ce qui a trait à l'intégration, dans leurs politiques, plans et programmes, des questions environnementales qui influent sur les conflits et la sécurité, contribuant non seulement à promouvoir la durabilité de l'environnement, mais également à améliorer la gouvernance. • Au Vietnam, l'ACDI a financé un projet d'aide technique pour aider le ministère des Ressources naturelles et de l'Environnement à mettre au point des textes réglementaires régissant la surveillance environnementale, la prévention et le contrôle et la sensibilisation de la population ainsi qu'à améliorer la Loi sur

Objectifs 2004-2006	Résultats visés	Rendement
		<ul style="list-style-type: none">• Au Bangladesh, l'ACDI a versé une aide au BRAC, la plus grande ONG du pays, pour un programme d'en- seignement non institutionnel destiné à 1,3 million d'enfants pauvres (dont 60 à 65 % de filles) qui vivent en milieu rural et ont abandonné l'école ou ne l'ont jamais fréquentée, y compris des enfants de minorités ethniques et des enfants handicapés. En 2005-2006, le BRAC administrait 32 000 écoles pri- maires comptant 981 000 élèves inscrits et 20 000 établissements d'enseignement préscolaire fréquentés par 542 000 enfants.• L'ACDI a appuyé la mise en œuvre du plan d'action pour une réforme visant l'égalité des sexes au Pakistan. Dans ses programmes, l'ACDI a veillé à ce que le principe de l'égalité des sexes soit intégré à la conception des projets d'éducation, ce qui a eu pour effet d'accroître l'accès aux études et le taux de réussite scolaire au Bangladesh, en Égypte, au Kenya, au Mozambique, au Sénégal et en Ouganda.• L'ACDI obtient également des résultats en matière d'égalité entre les sexes en engageant un dialogue sur les politiques. L'Agence dirige des forums de discussion des pays donateurs sur l'égalité entre les sexes au Kenya, au Cameroun, au Nigeria, au Burkina Faso et au Mozambique, et participe active- ment aux activités dans ce domaine de nom- breux autres pays. La participation de l'ACDI à ces échanges a permis une plus grande intégration de l'égalité entre les sexes aux lois et aux activités des gouvernements. Par exemple au Mozambique, les efforts de mobilisation des donateurs ont donné lieu à l'intégration des résultats liés à l'égalité entre les sexes au plus récent cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du pays et à l'adoption du Protocole à la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples relatif aux droits des femmes.• Le Cadre d'évaluation des résultats en matière d'égalité entre les sexes de l'ACDI est maintenant terminé. Il s'agit d'un cadre d'évaluation du rendement qui aidera l'Agence à faire un suivi plus efficace des succès remportés pour réduire les inégalités entre les sexes par ses investissements.• En Afrique de l'Ouest, l'ACDI appuie un projet d'Aide à l'enfance – Canada, qui porte sur le trafic d'enfants à la frontière entre le Mali, le Burkina Faso, la Guinée et la Côte d'Ivoire. Outre une plus grande sensibilisation à ce problème, le projet a permis d'intervenir dans des situations dangereuses afin de protéger les enfants migrants et de les référer aux services sociaux.

Objectifs 2004-2006	Résultats visés	Rendement
<ul style="list-style-type: none"> Fourniture d'une aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle ou de conflit. 		<ul style="list-style-type: none"> À l'automne 2004, l'intervention rapide du Canada à la suite d'une épidémie de polio au Nigeria, qui menaçait toute la région, a permis à un million de vaccinés dans 23 pays d'inoculer 80 millions d'enfants de moins de cinq ans, ce qui a permis de contenir l'épidémie. En 2005-2006, plus de 28 % du budget de l'Agence ont été affectés à des initiatives dans les domaines de la santé et de la nutrition. Au cours des cinq dernières années, l'ACDI a versé environ 740 millions de dollars au projet de lutte mondiale contre le VIH/sida, dont 296 millions par l'entremise du Fonds mondial de lutte contre le VIH/sida, la tuberculose et le paludisme, qui constitue la portion consacrée au sida de la contribution totale de 528 millions versée par le Canada au Fonds au cours de cette période. En Europe centrale et de l'Est, ainsi qu'en Asie centrale, l'ACDI soutient un programme régional d'une durée de trois ans et doté d'un budget de 1 million de dollars, visant à promouvoir la réduction des préjudices et à freiner la propagation du VIH/sida en Russie, en Ukraine, en Géorgie et au Tadjikistan. Dans le cadre de cette initiative, le ministre de la Santé de la Géorgie a créé un conseil consultatif chargé de recommander des modifications aux politiques et aux lois, et l'administration pénitentiaire de l'Ukraine s'est engagée à élaborer des programmes relatifs au VIH et à la toxicomanie dans les prisons. À l'échelle internationale, le Canada a également fourni un important soutien à l'initiative Education pour tous (EPT). Le Canada a été cité en exemple dans une étude de cas du <i>Rapport mondial de suivi sur l'EPT 2005 : l'impératif de qualité</i> pour l'atteinte de critères élevés en matière d'éducation. Le Canada est reconnu pour son expertise et son expérience dans les domaines liés à l'éducation, comme l'élaboration de programmes d'études et la formation des enseignants. L'investissement de l'ACDI dans l'éducation de base a plus que doublé par rapport à 2000, s'établissant à 223,8 millions de dollars en 2005-2006. De plus, le Canada a respecté son engagement d'atteindre, au plus tard en 2005, et de maintenir un investissement de 100 millions par année dans l'éducation de base en Afrique. Le soutien fourni par l'ACDI à ce secteur a permis d'augmenter de 6,8 millions le nombre d'enfants inscrits à l'école depuis 2000 dans certains pays d'Afrique, dont la Tanzanie, au Mozambique, plus de 3,5 millions d'élèves ont reçu des manuels scolaires.

Objectifs 2004-2006	Résultats visés	Rendement
	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement des capacités pour faire en sorte que les échanges commerciaux bénéficient aux femmes et aux hommes, aux filles et aux garçons démunis.• Promouvoir un climat favorable à la croissance économique et à l'investissement.	<ul style="list-style-type: none">• L'ACDI a financé au Vietnam un projet d'amélioration des modes de subsistance dans la province de Thanh Hoa, qui a permis selon de récentes estimations de réduire de 10 % le nombre de ménages pauvres, d'augmenter le revenu moyen de 37 %, de diminuer le nombre de jours de maladie de 10 %, d'augmenter la disponibilité du crédit de 10 %, d'augmenter le nombre de ménages qui commercialisent leurs produits agricoles de 8 % et de réaliser 424 projets de développement des infrastructures.• Au Sénégal, un réseau d'épargne et de crédit qui compte plus de 150 000 membres, la majorité étant des femmes, a bénéficié de prêts totalisant 142 millions de dollars pour toute la durée du projet.
2. Développement social Meilleure qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis grâce à l'amélioration des services sociaux, à la gestion des répercussions sociales des réformes, aux progrès en matière d'égalité entre les sexes et à l'aide humanitaire.	<p>Renforcement de la programmation dans les secteurs suivants : éducation de base, VIH/sida, santé et nutrition, protection des enfants.</p> <ul style="list-style-type: none">• Promotion de l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans tous les programmes, les politiques et les projets de développement.	<p>L'ACDI a grandement contribué aux résultats obtenus dans les domaines suivants :</p> <ul style="list-style-type: none">• De véritables percées ont été réalisées dans la lutte contre des maladies comme la tuberculose; plus de quatre millions de personnes ont été guéries et 500 000 vies ont été sauvées depuis 2000.• Les groupes à risque ont été vaccinés; 9,4 millions d'enfants ont été vaccinés contre la diphtérie, le tétanos et la coqueluche et 41,6 millions d'enfants ont reçu un vaccin contre l'hépatite B.• Des suppléments de vitamine A ont été distribués, ce qui a permis de sauver la vie de plus de 300 000 enfants de moins de cinq ans.

projets, des programmes, des secteurs et des institutions à ses activités de programmation. La présente SDD s'appuie sur les leçons qui s'en dégagent et les nombreux changements apportés par l'ACDI depuis la publication de sa troisième SDD. *La Stratégie de développement durable 2004-2006 : Favoriser le changement* (SDD3) de l'ACDI constituait le plan opérationnel de l'Agence, lequel envisage le développement durable non pas seulement comme un concept environnemental, mais dans une optique plus globale, de manière à intégrer les aspects du développement se rapportant à l'environnement, à l'économie, à la société et à la gouvernance. La SDD3 précisait les résultats sectoriels escomptés de l'ACDI, qui faisaient état des liens entre le mandat de l'Agence et les ODM. Les objectifs stratégiques généraux (résultats en matière de développement) de la SDD3 consistaient à favoriser le développement durable pour réduire la pauvreté dans les pays les plus pauvres, en mesurant les progrès accomplis pour atteindre les objectifs de développement visant le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la gouvernance. Le tableau ci-après donne un aperçu des principales réalisations au cours de la période visée par la SDD3.

d'autres renseignements sur le profil des dépenses dans le site Web de l'ACDI.

L'ACDI offre une aide au développement par les activités de diverses directions générales : Afrique; Partenariat canadien; et Programmes multilatéraux. Ces directions générales sont appuyées dans leur travail par la Direction générale des politiques et les Services corporatifs. (Voir l'organigramme de l'ACDI à la Partie III, Information supplémentaire).

Sur la lancée des stratégies de développement durable précédentes

À titre d'organisation apprenante, l'ACDI continue de tirer pleinement parti de son expérience. L'Agence intègre les conclusions des vérifications, des évaluations et des examens connexes des

Tableau 1. Stratégie de développement durable 2004-2006 : principaux résultats de développement

Objectifs 2004-2006	Résultats visés	Rendement
1. Bien-être économique Croissance économique équitable et amélioration des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.	Renforcement des investissements dans les secteurs de l'agriculture et du développement rural. • Soutien au développement du secteur privé qui contribue à une croissance économique équitable favorable aux pauvres et à une amélioration durable des conditions de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons démunis.	Entre 2004 et 2006, l'ACDI a fait des progrès considérables au chapitre du soutien du développement du secteur privé. L'Agence a lancé de nouveaux programmes visant à encourager les investissements étrangers et à renforcer les capacités des organismes locaux d'aide aux entreprises, en accordant une attention particulière aux besoins des microentreprises et des petites entreprises. L'Agence a obtenu un grand nombre de résultats concrets grâce à des investissements novateurs : • Les investissements consentis dans le cadre du programme destiné aux petites et moyennes entreprises (PME) ont notamment permis de réduire le délai d'enregistrement des entreprises dans le gouvernement égyptien de Dakhalia, lequel est passé

facilement aligner leurs activités sur les priorités et les systèmes de ces pays et engager avec eux un dialogue productif. Les donateurs ont déjà reconnu la nécessité d'améliorer la coordination et d'harmoniser leurs procédures. Ensemble, les donateurs et les pays partenaires établissent des rapports étroits et à long terme, axés sur les résultats de développement. Cette responsabilité mutuelle sous-tend toutes les relations que l'ACDI entretient avec ses partenaires du développement.

L'ACDI a adopté un programme comportant quatre volets pour améliorer l'efficacité de l'aide canadienne, la reddition de comptes et l'obtention des résultats escomptés, à savoir une concentration plus stratégique des programmes d'aide, l'amélioration de l'exécution des programmes, une utilisation plus efficace des ressources de l'Agence, de même qu'une responsabilisation claire relativement aux résultats, y compris la préparation d'un rapport annuel sur les résultats de développement. L'amélioration de l'efficacité suppose également qu'on affecte une plus grande partie des ressources bilatérales à un moins grand nombre de pays.

L'ACDI tiendra compte des enseignements tirés de l'expérience et des succès remportés relativement à l'efficacité de l'aide et au développement pour tous les mécanismes de programmation — bilatéraux, multilatéraux et de partenariat. L'application de ces enseignements dans tous les pays et toutes les initiatives favorisera une plus grande viabilité des travaux de l'ACDI.

Contexte opérationnel de l'ACDI

Le gouvernement du Canada gère l'enveloppe de l'aide internationale (BAI), qui sert à financer les activités d'aide internationale par l'entremise de l'aide publique au développement (APD), tel que déterminé par le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). L'BAI comporte cinq comptes distincts, ce qui permet de gérer l'aide internationale du Canada selon une approche souple et coordonnée. L'ACDI est responsable de la gestion du compte consacré au développement, qui représente la majorité des fonds de l'BAI, et elle gère le compte consacré aux

atteints d'ici 2015 comme prévu, notamment en matière de santé. En effet, même si un plus grand nombre de gens ont désormais accès à de l'eau potable et à des services d'hygiène publique de base, le nombre de personnes qui n'ont toujours pas accès à ces services demeure stable en raison de la croissance démographique mondiale et des reculs attribuables aux catastrophes naturelles, aux conflits et à la vétusté des infrastructures.

Mesures prises par l'ACDI

L'ACDI est présente en Asie, en Afrique, dans les Amériques, dans certaines régions d'Europe ainsi qu'au Moyen-Orient et au Maghreb. Les questions de développement auxquelles l'Agence s'intéresse sont variées et évoluent au même rythme que la situation mondiale et les conditions de développement économique, social et environnemental des partenaires du développement de l'ACDI. Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, les pays en développement éprouvent toujours d'énormes difficultés à réduire le fardeau de la pauvreté de leur population. Les tendances et les problèmes propres aux régions influent sur l'orientation et le degré de réussite des programmes de développement, ce qui se répercute sur la contribution de l'ACDI à l'aide au développement.

Le gouvernement du Canada est déterminé à optimiser l'impact de son programme d'aide au développement. En doublant l'aide internationale entre 2001-2002 et 2010-2011 et en visant l'efficacité maximale de son budget d'aide, le Canada s'est donné les moyens d'apporter une contribution plus stratégique aux objectifs de sa politique internationale.

Le Canada est reconnu à l'échelle internationale comme un donateur efficace et un administrateur responsable des fonds d'aide au développement, mais il peut faire encore plus. D'importantes leçons se dégagent de l'expérience du développement des dernières décennies. Il incombe à la fois aux donateurs et aux pays en développement d'obtenir les résultats escomptés. Par exemple lorsque les pays partenaires font preuve de leadership politique — c'est-à-dire qu'ils prennent la responsabilité du processus de développement — et s'engagent réellement à adopter un mode de gouvernance ouverte et transparente, les donateurs peuvent plus

Au cours de la période 2007-2009, l'ACDI mettra également tout en œuvre pour intégrer les quatre objectifs fondamentaux du développement durable à l'ensemble des mécanismes de programmation et des politiques visant le développement, pour veiller à relever les défis des pays en développement et des États fragiles et pour le plus grand bien des générations actuelles et futures.

L'ACDI et la coopération au développement international

Mesures prises à l'échelle mondiale pour relever les défis du développement

La communauté internationale est parvenue à un consensus sans précédent sur les cinq principes d'un développement efficace. Ce consensus se reflète dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005). Cette déclaration constitue le troisième pilier des partenariats mondiaux de développement, avec les Objectifs de développement du millénaire (ODM, 2000) et le Consensus de Monterrey (2002), formant l'assise financière et non liée à l'aide essentielle au développement. Il définit le cadre d'engagements qui guide la communauté du développement international vers l'amélioration de l'efficacité de l'aide au développement, dans le but d'atteindre les ODM.

Les ODM demeurent une feuille de route mondiale qui guide les initiatives d'aide au développement de l'ACDI. À l'occasion du Sommet mondial des Nations Unies, qui a eu lieu en septembre 2005, les participants ont fait état des progrès accomplis en vue d'atteindre les ODM ayant trait à l'éradication de la pauvreté et de la faim, à la santé, à l'éducation, à l'égalité entre les sexes, à la durabilité de l'environnement et aux partenariats pour le développement.

Malgré les nets progrès enregistrés dans certains domaines (p. ex. en ce qui a trait à la réduction de la pauvreté, le nombre de personnes vivant dans la pauvreté extrême a diminué de 130 millions, passant de 28 % à 21 % de la population mondiale entre 1990 et 2001), la situation n'a pas évolué assez rapidement pour que les objectifs soient

fédéral d'optimiser l'efficacité de l'aide canadienne, ce nouveau modèle établit un cadre de responsabilité claire à l'égard des résultats.

La SDD de l'ACDI adhère aux principes de l'efficacité de l'aide. En effet, le rôle de leadership des pays en développement, la responsabilisation mutuelle, la nécessité d'une concentration sectorielle et géographique efficace ainsi que l'importance d'une plus grande cohérence et coordination des politiques des donateurs et de développement font partie intégrante de la SDD.

Application de la Stratégie de développement durable

Le présent document précise les principes, appuyés par des exemples d'activités, intrinsèques au développement durable dans le contexte plus global du développement international et de la réduction de la pauvreté. Comme nous le verrons plus en détail dans les pages suivantes, les défis propres au développement durable varient d'un pays à l'autre et il est donc impossible d'adopter une seule approche « commune ». Le personnel de l'administration centrale de l'ACDI, le personnel sur le terrain et les partenaires veilleront à intégrer les éléments pertinents de cette stratégie lors de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion des politiques, des plans, des programmes et des projets de développement de l'ACDI.

Chaque objectif de développement présenté dans le corps du présent document est étayé par une mise en contexte et des renseignements additionnels :

- pertinence pour la réduction de la pauvreté, contribution de l'ACDI au développement durable et exemples d'initiatives en cours;
- cibles et initiatives qui se rapportent aux quatre objectifs fondamentaux.

L'ACDI tirera en outre pleinement parti des possibilités d'harmoniser son partenariat avec celles d'autres ministères et de ses partenaires afin de favoriser la coopération pour le développement et d'accroître l'efficacité du programme d'aide au développement international.

La quatrième Stratégie de développement durable (SDD) de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) s'inscrit dans le cadre d'un effort pangouvernemental plus vaste, visant à favoriser le développement durable. La préparation de stratégies de développement a été rendue obligatoire à la suite de l'adoption en 1995 de modifications à la *Loi sur le vérificateur général*, exigeant que les ministres établissent des stratégies décrivant les objectifs de leur ministère et les mesures qu'ils comptent prendre pour promouvoir le développement durable, et qu'ils procèdent à la mise à jour de leur stratégie au moins tous les trois ans. Le processus offre à l'ACDI l'occasion de planifier les



mesures à prendre et d'examiner ses réalisations en vue de contribuer au développement durable dans le cadre de ses activités internes et de programmation. Le résultat final visé par l'ACDI, à savoir la réduction de la pauvreté, la promotion des droits de la personne et l'accroissement du développement durable, apporte une dimension unique au cadre fédéral de développement durable. Le bien-être économique, le développement social, la gestion de l'environnement et la bonne gouvernance sont des facteurs clés du développement durable dans les pays en développement. Pour l'ACDI, l'environnement et l'égalité entre les hommes et les femmes sont des thèmes essentiels au développement durable et qui se recoupent.

Compte tenu du mandat, des buts et des objectifs de l'ACDI par rapport au cadre fédéral de développement durable, l'Agence a précisé quatre grands objectifs dans le cadre de sa SDD :

- appuyer le développement économique équitable;
- appuyer le développement social, en mettant l'accent sur les personnes vivant dans la pauvreté;
- appuyer la gestion environnementale et la gestion des ressources naturelles;
- appuyer les progrès en matière de gouvernance démocratique et des droits de la personne.

Globalement, les mesures visant à appuyer ces objectifs amélioreront la viabilité des efforts de l'ACDI en ce qui concerne la réduction de la pauvreté, la promotion des droits de la personne et l'accroissement du développement durable. Cette quatrième SDD de l'ACDI poursuit sur la lancée des progrès accomplis depuis la mise en œuvre de sa stratégie précédente, soit la *Stratégie de développement durable de 2004-2006 : Favoriser le changement*.

L'approche adoptée par l'ACDI pour établir la présente stratégie reflète une plus grande harmonisation entre les mesures de développement durable et les principales orientations stratégiques, plus particulièrement l'architecture des activités de programmes (AAP) et la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) de l'Agence, fondées sur le modèle logique de l'organisation. Conformément à l'engagement du gouvernement

CONTEXTE ET PLANIFICATION

PARTIE I

Résumé

La quatrième Stratégie de développement durable (SD) de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) s'inscrit dans le cadre d'un effort pangouvernemental plus vaste, visant à favoriser le développement durable. Le processus d'élaboration de cette stratégie offre à l'ACDI l'occasion de planifier les mesures à prendre et d'examiner ses réalisations en vue de contribuer au développement durable dans le cadre de ses activités internes et de programmation.

Le résultat final visé par l'ACDI, à savoir la réduction de la pauvreté, la promotion des droits de la personne et l'accroissement du développement durable, apporte une dimension unique au cadre fédéral de développement durable. Compte tenu du mandat, des buts et des objectifs de l'ACDI par rapport au cadre fédéral de développement durable, l'Agence a précisé quatre grands objectifs dans le cadre de sa SD :

- appuyer le développement économique équitable;
- appuyer le développement social, en mettant l'accent sur les personnes vivant dans la pauvreté;
- appuyer la gestion environnementale et la gestion des ressources naturelles;
- appuyer les modèles de gouvernance démocratique qui favorisent le développement durable.

Ces quatre objectifs, de même que les thèmes transversaux que sont l'environnement et l'égalité entre les hommes et les femmes, se renforcent mutuellement et sont d'une importance cruciale pour assurer la durabilité.

La présente SD porte essentiellement sur les pratiques que l'ACDI considère exemplaires en matière de développement à l'échelle internationale et au chapitre des politiques, des programmes et des investissements qui permettent d'obtenir ou sont susceptibles de produire des résultats de développement durables. Ces pratiques exemplaires peuvent servir de modèles à d'autres initiatives, de sorte que le développement durable devienne de plus en plus la marque des activités de l'Agence. L'ACDI a par ailleurs veillé à s'assurer que

ces pratiques exemplaires, tout en étant axées sur les quatre objectifs fondamentaux, témoignent également de ses travaux de collaboration avec ses partenaires, à savoir les partenaires du développement, les États fragiles et les pays en crise, les pays et les régions visés, les institutions et la population canadienne.



© ACDI/Stephanie Colvey

Sigles et abréviations

AAP	architecture des activités de programmes
ACDI	Agence canadienne de développement international
APD	aide publique au développement
CAD	Comité d'aide au développement
DSP	développement du secteur privé
EAI	enveloppe de l'aide internationale
EPT	Éducation pour tous
FEM	Fonds pour l'environnement mondial
GAVI	Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination
ICII	Initiative canadienne d'immunisation internationale
MAECI	ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
ODM	Objectifs de développement du millénaire
OMS	Organisation mondiale de la santé
ONUSIDA	Programme commun des Nations Unies sur le VIH/sida
PIB	produit intérieur brut
PME	petites et moyennes entreprises
RPP	Rapport sur les plans et les priorités
RS	Résultat stratégique
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SDD	Stratégie de développement durable
SFI	Société financière internationale
SGE	Système de gestion de l'environnement
sida	syndrome d'immunodéficience acquise
SGRR	structure de gestion, des ressources et des résultats
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIH	virus de l'immunodéficience humaine

32	Améliorer l'écologisation des opérations de l'ACDI à l'administration centrale.
35	Renforcer la société civile, les institutions publiques et les organisations non gouvernementales qui privilégient la démocratie, les droits de la personne, la primauté du droit ainsi que le rendement et la responsabilité du secteur public.
38	Egalité entre les hommes et les femmes
42	Mesure du rendement et présentation de rapports
43	PARTIE III — INFORMATION SUPPLÉMENTAIRE
44	Organigramme de l'ACDI
45	Modèle logique de l'ACDI
46	Résumé des consultations publiques sur la Stratégie du développement durable
47	ANNEXES
48	Objectifs de développement du millénaire
49	Objectifs de développement durable du gouvernement fédéral

Table des matières

Sigles et abréviations v

Résumé vi

PARTIE I — CONTEXTE ET PLANIFICATION 1

Introduction 2

Application de la Stratégie de développement durable 3

L'ACDI et la coopération au développement international 3

Mesures prises à l'échelle mondiale pour relever les défis du développement
Mesures prises par l'ACDI 4

Contexte opérationnel de l'ACDI 4

Sur la lancée des stratégies de développement durable précédentes 5

PARTIE II — STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE
POUR 2007-2009 15

Vision de l'ACDI 16

Approche de l'ACDI 16

Lien entre la Stratégie de développement durable et
d'autres documents d'orientation de l'Agence 16

Objectifs et activités de développement durable de l'ACDI 17

Activité 1 Promouvoir une croissance équitable, favorable aux pauvres, et améliorer
la qualité de vie des femmes, des hommes et des enfants. 19

Activité 2a Mieux prévenir et combattre les maladies à forte morbidité liées à la pauvreté. 21

Activité 2b Renforcer les programmes d'éducation de base. 25

Activité 3a Tenir d'avantage compte de l'environnement dans la prise de décisions à
l'ACDI et renforcer la capacité des pays en développement à gérer leur
environnement et leurs ressources naturelles. 28

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter notre site Web ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5^e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Gatineau (Québec) K1A 0G4
Canada

Téléphone : 819-997-5006 1-800-230-6349 (sans frais)
Pour les malentendants et les personnes atteintes de troubles de la parole (ATS) : 819-953-5023 1-800-331-5018 (sans frais)

Télécopieur : 819-953-6088
Site Web : www.acdi.gc.ca
Courriel : info@acdi-cida.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2006

Imprimé au Canada

Catalogue No. CD4-12/2007
ISBN 0-662-49689-2

Photos de la page couverture :



1. © ACDI/Nick Westover
2. © ACDI/Rick Collins
3. © ACDI/David Barbour
4. © ACDI/Roger LeMoynes

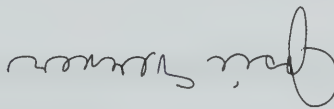
STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

2007-2009

www.acdi.gc.ca/sdd

Agence canadienne de développement International

santé, à la paix et aux conflits sont certes des défis sur le plan humanitaire, mais ils ont aussi une portée internationale et exigent une intervention de l'ensemble de la communauté mondiale. La Stratégie de développement durable de l'ACDI précise la marche à suivre pour aider le Canada à faire sa part afin que nous puissions vivre dans un monde plus prospère, plus sûr et plus équitable.



L'honorable Josée Verner, C.P., députée
Ministre de la Coopération internationale et
ministre de la Francophonie et des Langues officielles

Message de la ministre

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) met tout en œuvre pour réduire la pauvreté en aidant les pays en développement à satisfaire leurs besoins fondamentaux et à améliorer la qualité de vie de leur population, et ce, sans compromettre la qualité de vie des prochaines générations. Voilà le fondement même de la stratégie de développement durable 2007-2009 de l'ACDI.

À bien des égards, les frontières entre les pays s'estompent et les nations sont de plus en plus étroitement liées. Il suffit de penser aux pandémies mondiales, à la détérioration de l'environnement, aux conflits transfrontaliers de même qu'aux échanges et au commerce. Ces enjeux, et bien d'autres encore, constituent d'excellentes raisons de promouvoir une étroite coopération et de mettre en commun les connaissances afin de préserver les acquis et d'améliorer la vie des populations du monde entier, et de protéger les intérêts du Canada. Un cadre de développement durable aide les pays à tout mettre en œuvre pour atteindre leurs objectifs de développement propres et obtenir des résultats concrets. Le cadre permet également à l'ACDI de contribuer aux efforts du gouvernement du Canada pour favoriser le développement durable.

Le développement durable demeure l'un des grands défis du XXI^e siècle. Il ne fait aucun doute que le monde a accompli certains progrès. Établis par les Nations Unies en 2000, les Objectifs de développement du millénaire fixent des buts clairs et mesurables pour réaliser et maintenir un développement durable. En outre, la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement, adoptée en 2005, témoigne du consensus mondial sur les mesures à prendre pour unir les efforts des pays afin de concrétiser cette vision du développement durable. La clé de la réussite consiste à reconnaître que les pays en développement sont, en dernière analyse, responsables de leur propre développement et que la communauté des donateurs, dont le Canada fait partie, doit s'efforcer de fournir une aide mieux coordonnée et mieux adaptée aux besoins.

Malgré les progrès remarquables de certains pays en développement, notamment en Asie de l'Est et en Amérique du Sud, bon nombre des objectifs de développement n'ont pas encore été atteints. Les répercussions des catastrophes naturelles et de la détérioration de l'environnement continuent de se faire sentir, et la crise du VIH/sida, qui sévit et ne cesse de prendre de l'ampleur, commande des mesures de développement multidimensionnelles, souples et très énergiques. Par ailleurs, l'instauration de la paix et de la sécurité dans les États fragiles nécessite un effort ciblé pendant non pas deux ou trois ans, mais peut-être des décennies. Ces enjeux liés à l'environnement, à la

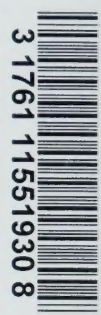




Stratégie de développement durable 2007-2009



www.acdi.gc.ca/sdd



3 1761 11551930 8